

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

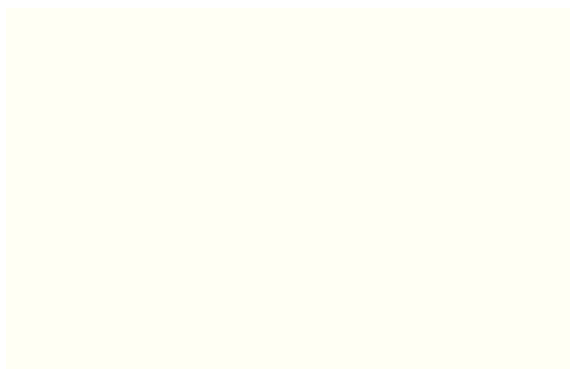
Analýza konkurenčního prostředí firmy

Analysis of the competitive environment of the company

Student: Bc. Hana Vilímková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2012



Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Hana Vilímková

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Specializace:

00 Ekonomika podniku

Téma:

**Analýza konkurenčního prostředí firmy Analysis
of the Competitive Environment of the Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Charakteristika společnosti Siemens
 4. Analýza konkurenceschopnosti firmy a návrhy na opatření
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*, 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

KADEŘÁBKOVÁ, Anna. *Růst, stabilita a konkurenceschopnost III - Česká republika v globalizované a znalostní ekonomice*. 1. vyd. Praha: Lindě, 2007. 380 s. ISBN 80-86131-71-8.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Čtverková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Všechny použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Přílohu č. 1 danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....

Bc. Hana Vilímková

Velice bych chtěla poděkovat Ing. Haně Štverkové, Ph.D., za vedení této diplomové práce a za poskytování odborných rad. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Igoru Russnákovovi za ochotu a poskytnutí interních materiálů společnosti Siemens, s.r.o. potřebné k vypracování analytické části diplomové práce

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Teoretická východiska	9
2.1	Konkurence.....	9
2.2	Typologie konkurence	10
2.3	Konkurenční výhoda.....	12
2.4	Benchmarking.....	13
2.5	Konkurenční strategie.....	14
2.5.1	Prvenství v celkových nákladech.....	15
2.5.2	Diferenciace	16
2.5.3	Soustředění pozornosti.....	17
2.6	Analýza okolí podniku.....	18
2.6.1	Makrookolí podniku.....	18
2.6.2	Mezzokolí podniku	18
2.6.3	Mikrookolí podniku	19
2.7	Metody pro zjišťování konkurenceschopnosti.....	19
2.7.1	PEST analýza	20
2.7.1.1	PEST a její variace	21
2.7.2	SWOT analýza	22
2.7.3	Porterova analýza 5 konkurenčních sil	24
2.7.4	Dotazníkové šetření	26
2.8	Analýza konkurence	27
2.9	Shrnutí	32
3	Charakteristika společnosti Siemens	33
3.1	Historie koncernu Siemens.....	33

3.2	Politika jakosti	34
3.3	Současná situace společnosti v České republice	34
3.4	Odštěpný závod Elektromotory ve Frenštátě pod Radhoštěm.....	36
3.4.1	Vize závodu	37
3.4.2	Výrobní program.....	37
3.4.3	Organizační struktura.....	38
3.4.4	Interní činnosti	39
3.5	Konkurence.....	40
4	Analýza konkurenceschopnosti firmy a návrhy na opatření	42
4.1	PEST analýza.....	42
4.1.1	Politické a legislativní faktory	42
4.1.2	Ekonomické faktory	43
4.1.3	Sociální a demografické faktory	47
4.1.4	Technologické a technické faktory	47
4.1.5	Shrnutí PEST analýzy	48
4.2	Dotazníkové šetření	49
4.3	SWOT analýza odštěpného závodu Frenštát p. R.	59
4.4	Návrhy na opatření	61
5	Závěr.....	68
	Seznam použité literatury.....	70
	Seznam zkratk	74
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	75
	Seznam příloh	76
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešním dynamickém světě představuje konkurenceschopnost firmy jedno z hlavních kritérií úspěchu. Mezi všemi firmami, které jsou na trhu, je konkurence běžnou záležitostí, kdy chce každá z firem maximalizovat svůj zisk, podíl na trhu a chce být lepší než ostatní výrobci stejného sortimentu. Pro firmy je velice důležitá znalost konkurenčního prostředí. Měly by neustále analyzovat ceny, poskytovaný servis, inovace dané konkurencí. Společnost by si měla zvolit vhodnou strategii, zaměřit se na své hlavní silné stránky, využít příležitostí, které se nachází v její blízkosti a hlavně se zaměřit na přání a potřeby svých zákazníků.

Cílem diplomové práce je analýza konkurence společnosti Siemens, s.r.o. a následné navržení doporučení na zlepšení pro odštěpný závod Elektromotory ve Frenštátě pod Radhoštěm. Pro společnost je velice důležité udržení si svého dobrého jména a zaručené kvality svých výrobků.

Práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol. První z částí je úvodem do této diplomové práce. V druhé kapitole jsou rozebrána teoretická východiska týkající se konkurence, její typologie, určení konkurenční výhody, konkurenčních strategií, analýzy okolí podniku nebo metody pro zjišťování konkurenceschopnosti firem, ke kterým nejčastěji patří SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza 5 konkurenčních sil nebo dotazníkové šetření.

Třetí kapitola je zaměřena na charakteristiku společnosti Siemens s. r. o., a to od její historie, přes politiku jakosti, až po současnou činnost. Poté je konkrétně rozebrán odštěpný závod Elektromotory ve Frenštátě pod Radhoštěm, kde je uvedena historie závodu, jeho vize, výrobní program, organizační struktura vedení, ale pozornost je věnována i největším konkurentům této společnosti.

Čtvrtá kapitola se zabývá analýzou konkurenceschopnosti firmy a možnými návrhy na opatření. Rozbor okolí je proveden pomocí PEST analýzy, druhou uplatňovanou metodou je dotazníkové šetření, kdy zákazníci společnosti Siemens odpovídali na 16 kladených otázek, nakonec je zde uvedena SWOT analýza odštěpného závodu. Kapitola je uzavřena možnými doporučeními, které by měly firmě pomoci k udržení své konkurenceschopnosti a k získání ještě většího počtu odběratelských firem.

Pátou kapitolou je závěr diplomové práce.

Diplomová práce čerpá z odborné literatury, interních materiálů společnosti Siemens, s. r. o. a zkušeností pracovníků této společnosti. V práci se objeví základní metody, kterými jsou analýzy, vyhodnocení a srovnání. Pro lepší názornost jsou použity obrázky a grafy. Přílohy zobrazují část nabídky elektromotorů, certifikace společnosti a vzor dotazníku.

2 Teoretická východiska

V této kapitole budou uvedena základní teoretická východiska týkající se konkurence, konkurenční výhody, možných strategií podniku nebo metod pro zjišťování konkurenceschopnosti. Jednotlivé metody jsou zde podrobně popsány, protože některé z nich budou v praktické části diplomové práce aplikovány. Jedná se konkrétně o PEST analýzu, SWOT analýzu a dotazníkové šetření.

2.1 Konkurence

Pojem konkurence lze chápat v širším pojetí, a to nejenom ekonomickém, ale i sociálním, kulturním, etickém nebo politickém. Je to vztah dvou a více subjektů, které musí splňovat alespoň dva předpoklady:

- musí být konkurenceschopné, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- musí chtít vstoupit do konkurence, to znamená, že podnik musí disponovat speciálním potenciálem, kterým je podnikavost. [15]

Konkurence se vyznačuje konkurenčními silami, jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali vliv a roli v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence. [2]

Konkurenceschopnost podniku je měřítkem úspěšnosti strategie daného podniku a lze ji definovat jako způsobilost, schopnost jednoho aktéra získat úspěch nad svými soupeři při respektování pravidel. Představuje schopnost podniku poskytnout výrobky nebo služby efektivněji než jeho významní konkurenti. [13]

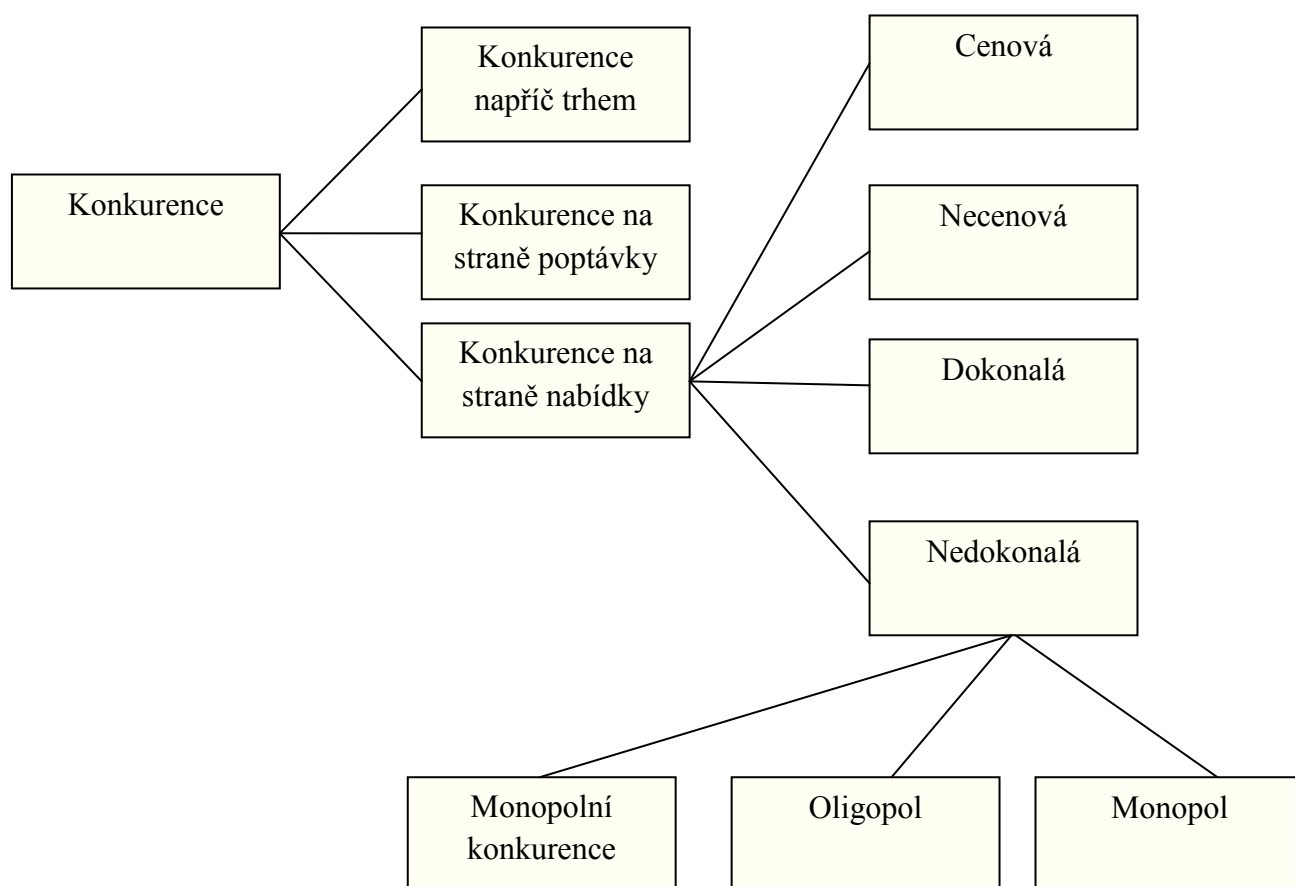
Konkurenceschopnost lze také definovat jako schopnost utkat se s předními rivaly na významných trzích a zajistit si tím alespoň střednědobou prosperitu. Nejedná se o nic nahodilého a chvilkového, ale naopak o něco se střednědobým až dlouhodobým účinkem. [5]

Evropská unie také vymezuje konkurenci jako situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb nezávisle na sobě snaží získat přízeň kupujících, a to s cílem dosáhnout konkrétní podnikatelský cíl, kterým je většinou zisk, velikost prodeje nebo podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, kvality, doprovodných služeb nebo kombinací těchto faktorů, které zákazník hodnotí jako pozitivní. Spravedlivá a nedeformovaná konkurence je klíčovým pilířem tržní ekonomiky. [4]

2.2 Typologie konkurence

Mikroekonomie definuje konkurenci jako soupeření mezi prodejci a kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost vyjádřena pomocí takových indikátorů, jakými jsou například úroveň vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů a politika vlády. [14]

Obr. 2.1 **Typologie konkurence** [15; str. 66]



Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Prodávající chtějí prodat své výrobky s co nejvyšším ziskem, kdežto spotřebitelé chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu. Jedná se o dva protiklady, kdy rovnováha mezi nabídkou a poptávkou nastane tehdy, když mezi oběma stranami nastane kompromis.

Konkurence na straně poptávky

Konkurence na straně poptávky je kolize zájmů spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam této konkurence roste zejména, je-li poptávka vyšší než nabídka. Pak konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny.

Konkurence na straně nabídky

Výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. Dalším důležitým cílem je získání většího podílu na trhu oproti své konkurenci. Konkurence se dělí na cenovou či necenovou a dokonalou či nedokonalou.

- **Cenová konkurence** - spočívá ve snižování ceny zboží ze strany výrobců. Výrobci zlevňují, aby přilákali zákazníky. Dělají to se snahou ovládnout trh, s cílem zničit konkurenty.
- **Necenová konkurence** – je založená na různých nástrojích, ke kterým patří kvalita, reklama, obalová technika, poskytování slev.
- **Dokonalá konkurence** – se vyznačuje rovnými podmínkami pro všechny zúčastněné na trhu. Jedná se o velké množství prodávajících na straně nabídky a velkým množstvím kupujících na straně poptávky. V ekonomice je dokonalá konkurence označována za ideální stav.
- **Nedokonalá konkurence** – je pravděpodobnější variantou než dokonalá konkurence. Tato konkurence se dále dělí na monopolní konkurenci, kdy jde o trh jednoho výrobku s mnoha výrobci, s volným vstupem na trh a s diferencovaným produktem. Druhým typem je oligopol, kdy je na trhu několik málo výrobců, kteří mají značnou ekonomickou sílu a brání tak vstupu dalším výrobcům na trh. Posledním typem je monopol, který je jediným výrobcem určitého výrobku s absolutní mocí nad spotřebitelem. Zde je nutná regulace státu. [15]

Konkurence patří mezi hlavní faktory podmiňující marketingové možnosti firmy. Společnost proto zjišťuje, kdo je jejím konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, jaké jsou jeho cíle, strategie nebo silné stránky. [20] Na mikroekonomické úrovni by se měl stát snažit, aby se v odvětví neobjevoval monopol a firmy by tak měly stejné šance na zdravé soutěžení mezi sebou.

2.3 Konkurenční výhoda

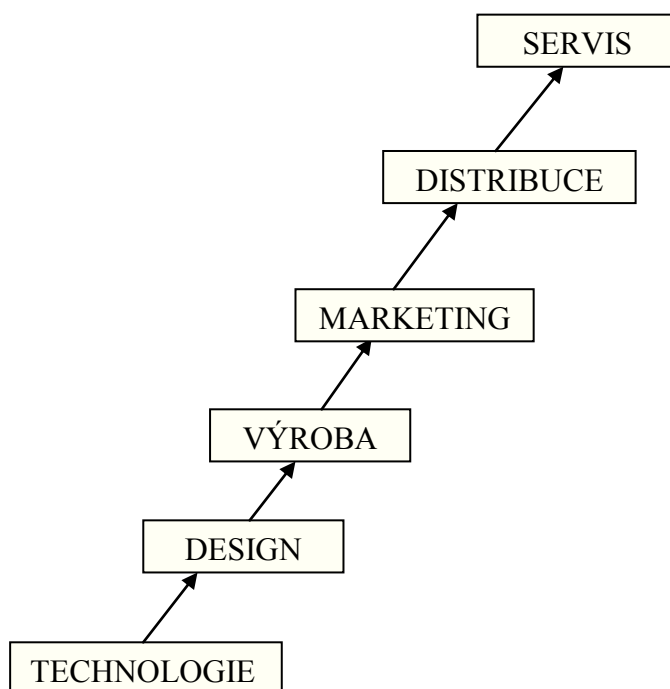
Konkurenční výhoda znamená, že podnik poskytne svým zákazníkům něco, co jeho konkurent nemá. Může se jednat o pracovníky, management, materiál, výrobní metody (včetně technologií) nebo know-how. Tyto proměnné tvoří soutěžní schopnosti společnosti a představují nesporné výhody, jak se stát velkým a silným. K těmto výhodám patří:

- velikost kapitálu,
- více operačních možností,
- více možností získání zdrojů,
- schopnost vydržet delší dobu „boje“,
- schopnost udržení i při ztrátě klíčových pracovníků. [1]

Podnik musí rozvíjet svoje zdroje a schopnosti, které jsou hodnotné, jedinečné, obtížně napodobitelné a současně významné. Splní-li určitá schopnost všechna tato kritéria, má podnik jednu nebo více konkurenčních výhod, které mohou být využity k zúročení identifikované příležitosti. Podnik může udržet konkurenční výhodu pouze po určitou dobu, než ji konkurenti napodobí. Musí se proto snažit dosáhnout relativně udržitelnou konkurenční výhodu nepřetržitým přizpůsobováním se rozpoznaným změnám a trendům vnějšího charakteru a vnitřním schopnostem, kompetencím a zdrojům. Současně musí efektivně formulovat, implementovat a vyhodnocovat strategie, které na tyto změny reagují. Bez konkurenční výhody bude úspěch pouze dočasný. [7]

Konkurenční výhodu nelze pochopit a poznat, aniž by nebyl podnik chápán jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispět ke konkurenčnímu postavení podniku. Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, je třeba systematicky zkoumat všechny činnosti, které podnik provádí a také jak na sebe vzájemně působí. Základním nástrojem používaným pro tento účel je hodnotový řetězec.

Obr. 2.2 Jednoduchý hodnotový řetězec [17; str. 70]



.Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností s cílem porozumět vzniku nákladů, poznat existující a potenciální zdroje diferenciací. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurence. Hodnotový řetězec podniku je odrazem jeho historického vývoje, jeho cílů a strategie. Ukazuje také jeho celkovou tvorbu hodnoty v daném podniku. Hodnota je tou částkou, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim podnik poskytuje. Každá činnost se podílí jednak na tvorbě hodnoty a jednak na tvorbě nákladů. Při analýze konkurenční výhody se však musí používat hodnota, nikoliv náklady, protože podniky často náklady záměrně zvyšují, aby dosáhly vyšší ceny prostřednictvím diferenciací. [17]

2.4 Benchmarking

Benchmarking je standard pro srovnání, měření a především je zaměřen na porovnání s přímou konkurencí. Předmětem srovnání může být výrobek, služba, různé procesy přípravy a provádění výroby, obchodu, financování. Může se také týkat zdrojů, jako jsou kvalifikovaní pracovníci, technika, materiál, anebo také marketingu, financování nebo organizace. Benchmarking patří tam, kde se rozhoduje o konkurenci, o počínání na trhu, o ustavení konkurenčních výhod nebo o politice vůči konkurentům a o dalším podnikovém vývoji.

Do benchmarkingu se pouští podniky, které jsou si vědomy tržního napětí a mají s ním nějaké zkušenosti. Potřebují hlavně systematiku, opakované porovnání, širší přehled a určité vědecky podložené zásady.

Benchmarking, ale využívají i podniky, které nejsou dostatečně vynalézavé, nemají zkušenosti s mezipodnikovým srovnáním. Tyto podniky zde mohou najít poučení a inspiraci, mohou se učit od druhých. Vystavují se ale riziku, že při přebírání cizích vzorů zanedbají vlastní. [5]

Je to metoda relativně jednoduchá, široce uplatnitelná a obvykle málo nákladná. Postup metody tvoří sedm základních kroků [13] :

- stanovení kritérií,
- příprava interních dat pro srovnání – přesné určení ukazatelů,
- výběr podniku pro srovnání,
- shromáždění externích dat s využitím všech zdrojů,
- analýza dat a jejich vhodná interpretace i za pomoci expertů,
- odvození cílů specifických pro vlastní podnik, jež vychází z analýzy,
- vytvoření plánu a podmínek k dosažení stanovených cílů cestou tvůrčího řešení.

Benchmarking by se měl pokoušet stanovit kvalifikace ve srovnání s tím nejlepším v oboru. Ukazuje potřebu zlepšení aktivit podniku, zvyšuje motivaci a ctižádostivost vedoucích pracovníků k lepším výkonům. [6]

2.5 Konkurenční strategie

Každá obchodní společnost musí dělat rozhodnutí a výběr, který produkt bude vyrábět, vyvíjet nebo poskytovat a také ve kterých obchodních oblastech bude působit. Úspěšná strategie vyžaduje činit rozhodnutí, jak soutěžit na vybraných trzích nebo segmentech. [9] Zvolení této správné strategie umožňuje podniku zabezpečit co nejvyšší výnosnost vloženého kapitálu. Podle M. E. Portera existují tři obecné konkurenční strategie:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.

Obr. 2.3 Tři Porterovy strategie [16; str. 39]

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
STRATEGICKÝ CÍL	V CELÉM ODVĚTVÍ	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
	Jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ	POZORNOSTI

2.5.1 Prvenství v celkových nákladech

Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej nebo reklama.

Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurentů. Nízké náklady chrání firmu před důležitými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Nízké náklady také přinášejí ochranu před vlivnými dodavateli tím, že skýtají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů. K dosažení celkových nízkých nákladů často podnik potřebuje získat vysoký relativní podíl na trhu nebo výhodný přístup k surovinám.

Na druhé straně zvolení této strategie může vyžadovat velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorbu cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu. [16]

Jakmile se podniku jednou podaří dosáhnout pozice nízkých nákladů, přináší mu to velké ziskové rozpětí. Tyto nově získané prostředky lze znovu reinvestovat do nového zařízení, aby

bylo možno udržet vedoucí pozici. Tyto reinvestice se mohou zcela dobře stát podmínkou udržení pozice nízkých nákladů.

Běžně vyžadované prostředky a dovednosti strategie:

- podstatné kapitálové investice a přístup ke kapitálu,
- technická dovednost ve výrobě,
- intenzivní dohled nad pracovními silami,
- produkty, jejichž design usnadňuje výrobu.

Běžné organizační požadavky strategie:

- přísná kontrola nákladů,
- častá detailní kontrola výkazů,
- strukturovaná organizace a odpovědnost,
- pobídky založené na splnění přísných kvantitativních úkolů. [16]

2.5.2 Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, kdy se snaží vytvořit něco unikátního a jedinečného v celém odvětví. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem:

- design nebo image značky,
- technologie,
- vlastnosti,
- zákaznický servis,
- prodejní síť.

Pokud se podniku této diferenciaci podaří dosáhnout, je pro ni životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám. Rovněž zvyšuje ziskové rozpětí, což snižuje potřebu usilovat o postavení nízkých nákladů. Vyšší ziskové rozpětí, jež diferenciaci přináší, umožňuje oslabit vliv dodavatelů a zcela jasně snižuje i vliv odběratelů, kteří postrádají srovnatelnou alternativu a jsou tak méně citliví na ceny. Při této strategii se firma snaží získat si zákazníky svou unikátností produktu, a to jí umožňuje stanovit cenu vysoko nad průměr trhu. [16]

Běžně vyžadované prostředky a dovednosti strategie:

- silné schopnosti marketingu,
- tvořivé ovzduší,
- rozsáhlé možnosti v základním výzkumu,
- pověst firmy z hlediska kvality a technického prvenství,
- letitá tradice v odvětví,
- silná kooperace ze strany distribučních kanálů.

Běžné organizační prostředky strategie:

- těsná koordinace mezi činnostmi ve výzkumu, vývoji produktu a marketingu,
- subjektivní měřítka a pobídky, namísto kvantitativních opatření,
- výhody pro získání vysoce kvalifikovaných pracovníků, vědců nebo tvořivých lidí.

2.5.3 Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu zákazníků, segment výrobků nebo geografický trh. Na rozdíl od strategie nízkých nákladů a diferenciací, které se zaměřují na celé odvětví, je tato strategie založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Strategie soustředění pozornosti vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji než jejich konkurenti, kteří mají širší záběr činností. Výsledkem je, že firma dosáhne buď diferenciací, protože slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, popřípadě dosahuje obojího. [16]

Využití obecných strategií vyžaduje různé prostředky a dovednosti. Tyto strategie rovněž zahrnují různé organizační uspořádání, kontrolní postupy a invenční systémy. Podle Portera firmy, které uplatňují stejnou strategii zaměřenou na stejný trh či tržní segment, vytváří strategickou skupinu. Společnosti, které se podaří strategii nejlépe provádět, inkasuje nejvyšší zisk. Proto by si měl podnik vybrat jednu z těchto tří strategií, která nejvíce odpovídá jeho stanovenému cíli a tomu, čeho chce podnik dosáhnout. Za základ jakékoliv úspěšné strategie je považována dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda podniku. [10]

2.6 Analýza okolí podniku

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů podniku, které ovlivňuje jeho strategickou pozici a vytváří příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Soustřeďuje se na vlivy jednotlivých složek makrookolí, mezzokolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti. Analýza by měla mít co nejširší rozsah. Měla by se zabývat současností, minulostí, ale i prognózováním budoucnosti. Na jedné straně okolí vymezuje podniku hranice jeho strategického prostoru a na straně druhé otevírá prostor pro nové strategické příležitosti.

Okolí podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé, kteří jsou pro podnik významnými činiteli. [17]

2.6.1 Makrookolí podniku

Na makrookolí působí faktory, které ovlivňují nejenom poptávku, ale i podnikový zisk. Mnoho těchto faktorů se stále mění a proces změn vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby. Mezi hlavní elementy makrookolí patří:

- makroekonomické okolí (ekonomický růst, úroková míra, devizový kurz koruny, míra inflace),
- technologické okolí,
- okolí sociální politiky,
- demografické, politické, legislativní okolí,
- celosvětové okolí. [3]

Analýza zkoumá faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniku. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá bezprostřední možnost toto okolí aktivně ovlivňovat, ale může na ně svým rozhodováním působit a připravit se na určité alternativy a tím změnit směry svého vývoje.

2.6.2 Mezzokolí podniku

Mezzokolí je bezprostředně spojeno s konkrétními podnikatelskými aktivitami dané firmy. Jedná se o okolí, s neustálými změnami a vývojem. Nejčastěji to bývají změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, změny technologie, nové formy marketingu nebo rostoucí globalizace.

Okolí je ovlivněno [8] :

- přírodně ekologickými prvky,
- technickou a dopravní infrastrukturou,
- ekonomickou a podnikatelskou infrastrukturou,
- přírodními, kulturními a etickými prvky.

2.6.3 Mikrookolí podniku

Mikrookolí je především představované odvětvím, ve kterém podnik operuje a také bezprostředními konkurenčními silami. Součástí mikrookolí jsou i dodavatelé, zákazníci, finanční instituce, ale i veřejnost.

Odvětví je skupina podniků, jejichž výrobky mají mnoho společných charakteristik a tím uspokojují stejné potřeby na stejném základě. Většinou se jedná o skupinu podniků produkujících výrobky, které jsou si vzájemnými substituty. Struktura odvětví má značný vliv na definování konkurenčních pravidel hry a současně i zvolených strategií. Prosperita podniku je závislá:

- na intenzivní všestranné komunikaci s tržními partnery,
- na schopnosti včas rozpoznat a reagovat, resp. se přizpůsobovat novým požadavkům,
- na schopnosti uspokojovat potřeby zákazníků účinněji a efektivněji než konkurence,
- na schopnosti aktivně vytvářet nové tržní příležitosti,
- na umění formulovat podnikatelskou filozofii. [17]

Na každou firmu působí vlivy vnějšího prostředí s různou intenzitou. Ty mohou pro firmu znamenat buď příležitost tj. situace, která je pro firmu příznivá a ve které může při vyvinutí patřičného úsilí získat konkurenční výhodu, nebo ohrožení, tj. situace, která nastává v důsledku nepříznivého vývojového trendu a která by mohla vést v případě nepodniknutí příslušných kroků k ohrožení existence firmy. [20]

2.7 Metody pro zjišťování konkurenceschopnosti

V současné době existuje spousta metod, díky kterým může podnik analyzovat svou situaci na trhu a také situaci svých konkurentů. Mohou využívat strategický systém řízení Balance Scorecard pro měření výkonnosti podniku, pro posouzení finanční situace se využívá finanční analýza. Nástrojem pro získání informací o vnitřním a vnějším okolí zajišťuje monitoring.

Díky matici BCG může podnik zkoumat závislost mezi relativním tržním podílem a tempem růstu trhu. Závislost mezi konkurenceschopností firmy a atraktivností trhu zajišťuje matice GE. Mezi novější metody patří Pollakova metoda hodnocení životaschopnosti podniku nebo model PERMANENT, který je orientovaný na výkonnost podniku. Je velice důležité, aby podniky používaly osvědčené metody pro zjišťování konkurenceschopnosti. Mezi základní metody patří:

- PEST analýza,
- SWOT analýza,
- Porterova analýza 5 konkurenčních sil,
- Dotazníkové šetření.

2.7.1 PEST analýza

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadnout, k jakým změnám by v těchto klíčových oblastech mohlo dojít. Za klíčové oblasti lze označit faktory **p**olitické a legislativní, **e**konomické, **s**ociální a kulturní, **t**echnologické a **t**echnické.

Politické a legislativní faktory

V otázkách politického prostředí se analýza zabývá stabilitou národní a zahraniční situace nebo členstvím zemí v EU. To pro podnik může představovat významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu i importu, cenové politiky nebo různých předpisů a vyhlášek.

Sledují se i předpisy pro mezinárodní obchod, pro ochranu spotřebitelů, předpisy na ochranu patentů a ochranných známek nebo předpisy na ochranu prostředí a recyklačních nařízení.

Ekonomické faktory

Skupina těchto faktorů vyplývá z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Mezi základní faktory, které působí na podnik je míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.

V této části analýzy se také sleduje politika proti nezaměstnanosti, řeší se otázka hospodářských cyklů, nejrůznějších pobídek pro zahraniční investory, či podpora exportu.

Sociální a demografické faktory

Tato část analýzy sleduje demografické ukazatele, jako je věková struktura obyvatelstva, pohlaví, povolání nebo velikost a stárnutí rodiny. Řeší i trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, vzdělání a sociální rozdíly. Důležitá je i oblast médií a jejího vlivu, vnímání reklamy zákazníky, ale i události jako jsou veletrhy, významné konference, ale i otázky místní etiky (úroveň korupce, dodržování a vynutitelnost zákonů). Když podnik dokáže poznat a využít tyto trendy pro své účely, vede to jednoznačně k jeho získání předstihu před jeho konkurenty.

Technologické a technické faktory

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá infrastrukturou (doprava, včetně potrubní, telekomunikace). Sleduje se také spotřeba elektrické energie, rozvoj průmyslu, aplikované vědy a výzkumu, ale také podpora vědy a vysokého školství. Částečně zde z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva nazývaná jako duševní vlastnictví, z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory). Někdy zde může být oddělena také ta část legislativy, která se zabývá regulací průmyslu a částečně i oblast ekologie, a to zejména pokud jde například o existenci a možnost obchodovat s emisními povolenkami.

Změny v této oblasti mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.

2.7.1.1 PEST a její variace

Tyto variace jsou více méně pouhou marketingovou hříčkou, která pod tíhou aktuálních marketingových potřeb rozděluje některé původní položky PEST analýzy na více dílčích oblastí. Ve Velké Británii se používá název SLEPT analýza, která přidává písmeno L tedy právní prostředí. To už je však v původní PEST analýze obsaženo pod politickým prostředím P. V současné zelené době pak přibýlo ještě písmeno E (ekologie), což ze SLEPT analýzy udělalo PESTEL nebo také PESTLE analýzu. Také oblast životního prostředí však byla už zahrnuta v původní PEST analýze, a to opět pod písmenem P a svým způsobem i pod T, neboli technologickými faktory. Dále existuje také STEEPLE a STEEPLED analýza, která přidává vzdělání a demografické faktory, které jsou v původní PEST analýze zahrnuty pod

sociálními faktory. S ohledem na reálnou přidanou hodnotu i určitou nejednotnost těchto přídavků se nejčastěji používá označení PEST analýza. [25]

2.7.2 SWOT analýza

Jedná se o velmi jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu, zaměřenou na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Analýza využívá předchozích závěrů podniku a identifikuje jeho silné a slabé stránky s porovnáním jeho příležitostí a hrozeb, které vyplývají z okolí podniku.

Název je vytvořen z anglických názvů počátečních písmen:

S – Strengths – silné stránky

W – Weaknesses – slabé stránky

O – Opportunities – příležitosti

T – Threats – hrozby

Silnými stránkami jsou jasné kompetence, zdroje nebo schopnosti, které umožňují firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály, know-how, značka nebo kvalitní top management.

Slabé stránky firmy jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, vysoké náklady nebo morálně zastaralé stroje.

Příležitostmi jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupem organizace. Jedná se o změny v zákonech, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií. Tyto příležitosti by měly být posuzovány z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.

Jako hrozby jsou myšleny současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které mohou nepříznivě ovlivnit výstup organizace. Může to být vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny. [9]

SWOT analýza je přístup nepřetržitého porovnávání vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v jeho okolí. Kombinace čtyř prvků analýzy umožňuje vytvořit vhodné strategie, které mohou podniku pomoci v rozhodování. [18]

Obr. 2.4 SWOT matice [13; str. 74]

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO Strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO Strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT Strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST Strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Strategie WO „hledání“ – tato strategie klade důraz na výrazné změny chování podniku. Znamená to proto překonání slabých stránek prostřednictvím maximalizace příležitostí.

Strategie SO „využití“ – agresivně růstově orientovaná strategie představující ofenzivní přístup z pozice síly. Podnik zde využívá svých silných stránek a možných příležitostí na trhu.

Strategie ST „konfrontace“ – diversifikační strategie, kdy by měl podnik včas rozpoznat potenciální ohrožení s maximálním využitím svých silných stránek.

Strategie WT „vyhýbání“ – ofenzivní strategie, vycházející z uzavírání kompromisů a opuštění určitých pozic. Podnik se nachází v situaci, kdy převažují jeho slabé stránky a v okolí se vyskytují nežádoucí faktory.

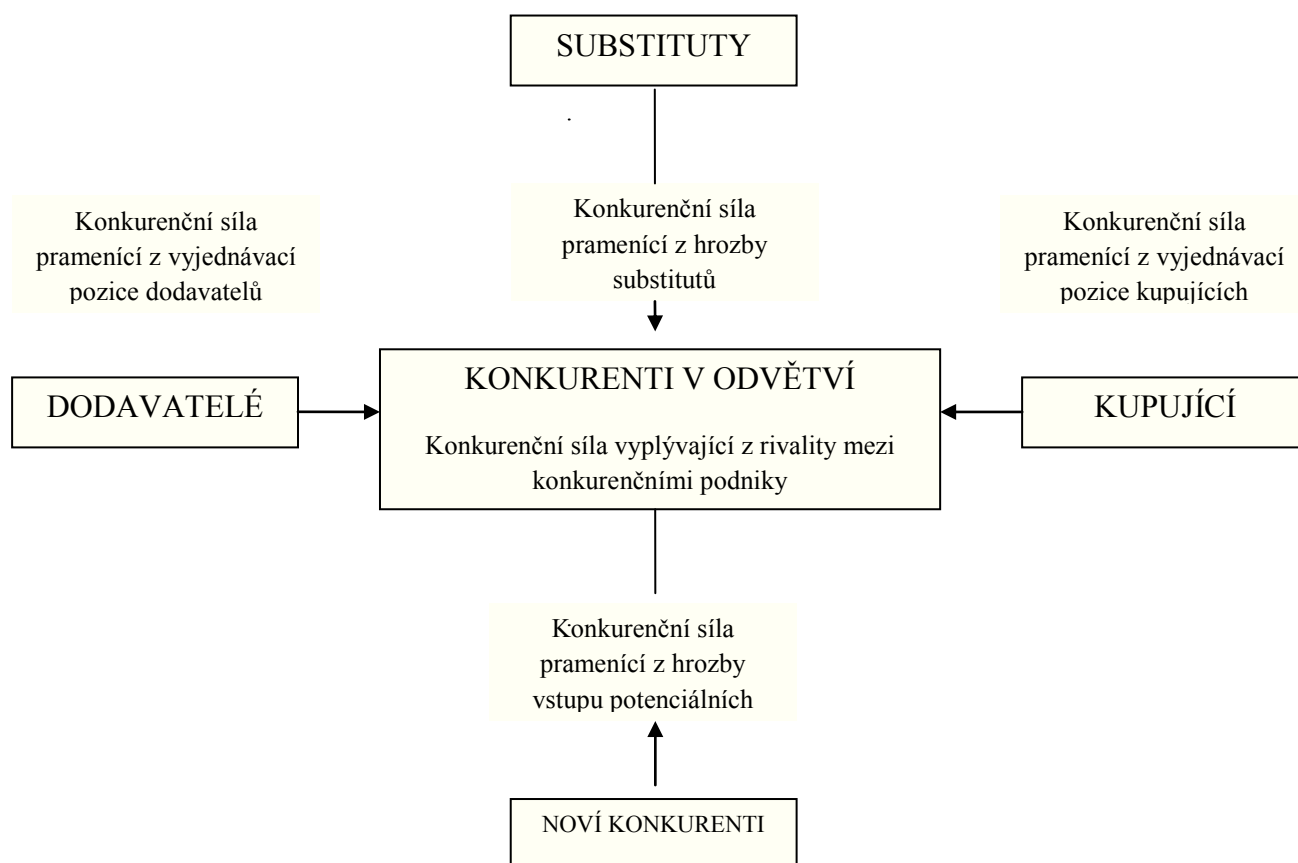
Hlavním přínosem SWOT analýzy by měla být jasná identifikace několika hlavních silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení ve vnějším prostředí. Díky této analýze může podnik zjistit, které interní nebo externí oblasti nabyly, nebo naopak ztratily na významu vzhledem k činnosti jejich společnosti. [9]

2.7.3 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Porterova analýza konkurenčních sil patří mezi nejvyužívanější nástroje analýzy okolí podniku. Model vychází z předpokladu, že na podnik působí pět základních faktorů, které významně ovlivňují pozici daného podniku v odvětví. Jedná se o:

- konkurenty v odvětví,
- substituty,
- nové konkurenty,
- dodavatelé,
- zákazníci.

Obr. 2.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil [17; str. 35]



Konkurenti v odvětví

Jedná se o konkurenční boj mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání

lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu služeb, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje nebo nové výrobky. Mezi obvyklé faktory, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty v oboru patří následující:

- počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí,
- míra růstu trhu,
- vysoké fixní náklady,
- diferenciací produktů,
- vstupní bariéry z odvětví,
- akvizice slabších podniků,
- globální zákazníci.

Substituční výrobky

Jedná se o vyhledávání různých produktů, které mohou splnit totožnou funkci jako produkt daného odvětví. Konkuruje síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována faktory:

- **Relativní výše cen substitutů** – existence cenově konkurenčních substitutů limituje ceny, které mohou podniky v odvětví stanovit, aniž by motivovaly zákazníky k přechodu k substitutům.
- **Diferenciací substitutů** – existence velkého počtu substitutů tlačí podniky k diferenciaci. Podniky se proto snaží své výrobky zkvalitnit, snížit cenu, nabídnout výhodnější podmínky než konkurence.
- **Náklady na změnu** – jedná se o velikost nákladů zákazníků při přechodu k substitutům. Mezi typické náklady patří pořízení dodatečného vybavení pro zpracování substitutů, seřízení strojů, školení zaměstnanců.

Vstup nových konkurentů

Noví konkurenti s sebou přinášejí nové plány na získání dobré tržní pozice, které jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Soupeření začíná v okamžiku, kdy stávající prodejci dosahují značných zisků. Vstup na daný trh, ale sebou nese určité bariéry. Mezi základní překážky vstupu patří:

- úspory z rozsahu,

- technologie a speciální know-how,
- znalost značky a oddanost zákazníků,
- kapitálová náročnost,
- přístupy k distribučním kanálům,
- legislativní opatření a státní zásahy,
- absolutní nákladové výhody.

Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím vyšší je jejich vyjednávací síla. Proto se podniky snaží minimalizovat jejich závislost tím, že mají vždy více dodavatelů, z kterých si mohou vybírat. Snaží se také k financování investičních aktivit využívat vlastní zdroje.

Vyjednávací síla kupujících

Podobně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví i vyjednávací síla zákazníků. Silní kupující tak mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků a to tím, že využijí svoji sílu k tomu, aby si vymohli výhody jako např. lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční či platební podmínky. Podnik může zvýšit svou ziskovost a upevnit své tržní postavení hledáním zákazníků, kteří jsou v relativně slabší pozici. [17]

2.7.4 Dotazníkové šetření

Marketingový výzkum propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci příležitostí a problémů, zlepšení, hodnocení a monitoring marketingových aktivit. Při výzkumu se musí pečlivě hodnotit kvalita získaných primárních a sekundárních údajů, aby odpovědné osoby měly relevantní, přesné, aktuální a objektivní informace. Mohou používat kvalitativní výzkum, který sleduje menší vzorek zákazníků. Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. Nejčastěji se využívají skupinové rozhovory, individuální hloubkové rozhovory nebo projektivní techniky. Druhým typem je kvantitativní výzkum, který přináší statistické údaje od většího vzorku zákazníků. Zde se nejčastěji využívá osobní, telefonické, písemné a online dotazování.

[11]

Dotazníkové šetření patří mezi nejznámější výzkumnou metodu, kdy tazatelé pomocí dotazníku zjišťují dané odpovědi. Při sestavování dotazníku je třeba dbát na jeho správné sestavení a formulaci otázek. Otázky můžeme členit na otevřené, polozavřené nebo uzavřené. Další členění může být podle funkce [12] :

- **kontaktní** – pomáhají respondentovi proniknout do tématu a odstranit napětí, že otázky budou namáhavé a dlouhé. Mohou udržet pozornost dotazovaného a podpořit tak ochotu pravdivě odpovídat.
- **filtrační** – mají za cíl roztrždit respondenty podle toho, zda znají danou problematiku. Filtrační otázky mohou respondenta vyloučit z dalšího dotazování a ušetřit tak čas jemu i tazateli.
- **analytické** – slouží k dalším analýzám a roztržení respondentů do určitých sociálních skupin.
- **kontrolní** – mají ověřit pravdivost, konzistentnost a validitu odpovědí, týkající se hlavních výzkumných hypotéz.
- **nominální** – využívají se pro zjištění faktů, znalostí nebo zkušeností respondenta.
- **měřítkové** – používají se pro zjišťování postojů, hodnocení nebo při zjišťování kvantitativních dat vyjadřující intenzitu určitého počínání.

Každý typ dotazování má své výhody i nevýhody a využívá se v závislosti na mnoha faktorech, jako jsou téma, doba dotazování nebo cílová skupina respondentů. Při zpracování výsledků může dojít k řadě chyb, které mají za následek nevěrohodné nebo zavádějící informace. Proto by měl dotazník na první pohled upoutat pozornost, měl by být napsaný jazykem srozumitelným pro všechny cílené skupiny, musí být přehledně uspořádaný a jednoduše vyplnitelný. [28]

2.8 Analýza konkurence

Analýza konkurence je zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. To předpokládá odhalit jejich strategické cíle, konkurenční strategii, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a také jejich nákladové postavení. Analýza se skládá z těchto základních kroků:

- Identifikace současných a potenciálních konkurentů,
- Analýza budoucích cílů konkurentů,
- Analýza současné strategie konkurentů,

- Nákladové postavení konkurentů,
- Profil reakce konkurentů.

Identifikace současných a potenciálních konkurentů

Představuje jeden ze základních prvků analýzy. Často však v průběhu dochází k řadě chyb a omylů. Například k přecenění významu současných známých konkurentů, zatímco potenciálním, nově vstupujícím na trh, není věnována dostatečná pozornost. Také jsou přeceňováni velcí konkurenti a ignorováni ti malí. Jsou málo zohledňováni potenciální zahraniční konkurenti. Také se předpokládá, že se konkurenti budou i nadále chovat stejně jako v minulosti.

Analýza budoucích cílů konkurentů

Znalost cílů a záměrů umožní předvídat, zda je každý z daných konkurentů spokojen se svým současným postavením nebo nikoliv, a v této souvislosti zvažovat, zda je u něho pravděpodobná změna strategie. Cíl v oblasti tržního podílu může představovat:

- Agresivní expanzi tržního podílu na úkor konkurentů. Předpokládaný růst tržního podílu konkurenta je rychlejší než růst odvětví jako celku. Cíl může být realizován prostřednictvím investic do dodatečných kapacit nebo akvizic.
- Udržování a ochrana stávajícího tržního podílu, růst podílu konkurenta odpovídá odvětvovému průměru.
- Snižování tržního podílu s cílem dosažení krátkodobé maximalizaci zisku.

Analýza současné strategie konkurentů

Můžeme rozlišovat několik způsobů stanovení strategie:

- strategie založená na snižování cen a udržení užité hodnoty pro zákazníka,
- strategie zaměřená na zvyšování užité hodnoty a stanovení prémiových cen,
- strategie upřednostňující zvyšování užité hodnoty a snižování cen,
- strategie založená na zvyšování užité hodnoty při udržení běžné ceny.

Nákladové postavení konkurentů

Zde platí, že čím více jsou náklady podniku nad úrovní nákladů klíčových konkurentů, tím zranitelnější je tržní pozice podniku a tím méně je podnik odolný proti působení konkurenčních sil a tlaků. Rozdíly v nákladech mohou vyplívat z řady rozdílných faktorů:

- Rozdíly v cenách, které podniky platí za vstupní suroviny a materiály, polotovary, energie a ostatní položky od dodavatelů.
- Rozdíly vyplývající z různé úrovně základní technologie a rozdílného stáří budov a výrobního zařízení.
- Rozdíly v provozních nákladech, vyplývající z výnosů z objemu, spojených s velikostí firmy, zkušenostních efektů, mzdových nákladů, úrovně produktivity, administrativních nákladů nebo daňových sazeb.
- Rozdíly v marketingových nákladech na reklamní kampaně, propagační akce, marketingové výzkumy.
- Rozdíly v logistických nákladech na skladování a manipulaci, na distribuci.
- Rozdíly v měnových kurzech a mírách inflace. Tento faktor je důležitý pro firmy, které mají své výrobní podniky v různých zemích.

Klíčovým nástrojem pro analýzu nákladového postavení konkurenčních firem je nákladový řetězec, který demonstruje postupný vznik nákladů od jednotlivých činností, od nákupu surovin a materiálů až po stanovení ceny pro koncové zákazníky.

Analýza se skládá ze tří oblastí, které mohou být zdrojem nákladové výhody, resp. nevýhody podniku. Jedná se o nákladový řetězec související s dodavateli, interní část nákladového řetězce, která souvisí s produkcí a konečná část řetězce související s distribucí produktu konečnému spotřebiteli. Je-li zdrojem nákladové nevýhody dodavatelská část nákladového řetězce, potom může podnik dosáhnout nákladové parity díky pěti strategickým možnostem:

- vyjednat příznivější ceny vstupů s dodavateli,
- realizovat zpětnou vertikální integraci a tím získat kontrolu nad cenami vstupů,
- hledat levnější substituty pro vstupy,
- hledat možnosti snížení nákladů v oblasti cen vstupních logistických operací,
- nákladovou nevýhodu vyrovnat úsporami v jiné části nákladového řetězce.

Nachází-li se zdroj nákladové nevýhody podniku v interní části řetězce, lze k dosažení nákladové parity použít následující možnosti:

- orientovat se na možnosti vnitřních nákladových úspor, prostřednictvím procesního řízení nebo reengineeringu,
- investovat do nových úsporných technologií,
- změnit technické specifikace a design výrobku,
- vyrovnat nákladovou nevýhodu úsporami v dodavatelské a distribuční části řetězce.

Leží-li nákladová nevýhoda podniku na distribučním konci nákladového řetězce, existují možnosti nápravy:

- vyjednat příznivější podmínky s distributory,
 - změnit distribuční strategii, například snížením počtu distribučních článků nebo provedením vertikální integrace,
 - vyrovnat nákladovou nevýhodu úsporami v předchozích částech nákladového řetězce.
- [17]

Sestavení nákladového řetězce a jeho srovnání s řetězcí konkurentů ukazuje, kdo má jaké silné a slabé stránky. Základní faktory určující přednosti a nedostatky konkurentů jsou faktory tržní, finanční, lidské, technologické a organizační.

Tržní faktory

- tržní podíl,
- šíře sortimentu,
- fáze životního cyklu produktu,
- kvalita produktu,
- cenová politika,
- distribuce,
- marketing,
- služby.

Finanční faktory

- finanční situace,
- likvidita,

- cash flow
- výnosnost kapitálu,
- struktura kapitálu,
- náklady.

Lidské faktory

- úroveň managementu,
- kvalifikační struktura pracovníků,
- styl vedení lidí,
- loajalita lidí.

Technologické faktory

- úroveň technologie,
- flexibilita,
- výrobní kapacita,
- výzkum a vývoj,
- inovace,
- patenty a licence,
- výrobní procesy,
- suroviny a energie.

Organizační faktory

- systém řízení,
- organizační struktura,
- řízení hlavních procesů,
- systém komunikace ve firmě,
- stupeň centralizace rozhodování. [9]

Snaha firem o dosažení nákladového prvenství byla aktuální v začátcích rozvoje marketingu tak i v současnosti. I pro budoucnost to zůstane zřejmě rozhodující cesta vnitřních aktivit podniku k získání konkurenční výhody. Proto sledování vlastního hodnotového a nákladového řetězce a jeho konfrontace s řetězcem konkurentů, dodavatelů, distributorů bude důležitou tendencí rozvoje marketingu konkurenceschopných firem. [4]

Profil reakce konkurentů

Součástí určení profilu konkurentovy reakce je vymezení okruhu potenciálních strategických kroků, které by podnik v odvětví mohl učinit. Je nutné posoudit vůči kterým krokům je konkurent nejzranitelnější a které kroky mají charakter iniciovat konkurentovu odezvu. Následně se musí vytvořit postup, na které kroky nemůže konkurent rychle ani efektivně reagovat. Ideální je zvolit takovou strategii, na níž nemohou konkurenti, vzhledem ke své současné situaci reagovat nebo vycházet z analýzy konkurenta a vytvořit mu situaci smíšených motivů a konfliktních cílů. Tato strategie vychází z toho, že případná konkurentova odvěta by poškodila celkovou jeho pozici. Sestavení profilu konkurentů je velmi náročné a vyžaduje mnoho energie a času. Musí se proto klást správné otázky, díky kterým může podnik získat představu o pravděpodobném vývoji sledovaného odvětví. [17]

2.9 Shrnutí

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční potenciál nebo konkurenční rizika jsou pojmy, které prostupují každodenním životem nejenom firem, regionů, států, ale všech lidí. Konkurence mezi jednotlivci se projevuje prostřednictvím trhu práce, idejí, znalostí. V současné době se hovoří o konkurenčním potenciálu, synergických efektech, kdy konkurence nemá jen reálný rozměr, ale projevuje se i ve virtuální realitě. Podnikatelský úspěch není dán jen ekonomickými parametry, na důležitosti nabývá kultura, etika, politika, sociologie, psychologie nebo ekologie. [4]

Dlouhodobé přežití firmy závisí na její schopnosti přizpůsobovat se měnícím podmínkám na trhu a reagovat na kroky svých konkurentů. Úspěch v podnikání je do značné míry závislý na schopnosti firmy alokovat zdroje ze zavedeného, zralého segmentu svého podnikání do nových oblastí s růstovým potenciálem. [8]

Konkurenceschopnost v této diplomové práci bude pojímána dle definice profesora Miroslava Hučky jako situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb nezávisle na sobě snaží získat přízeň kupujících, a to s cílem dosáhnout konkrétní podnikatelský cíl, kterým je většinou zisk, velikost prodeje nebo podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, kvality, doprovodných služeb nebo kombinací těchto faktorů, které zákazník hodnotí jako pozitivní. [4]

3 Charakteristika společnosti Siemens

V této kapitole bude uvedena charakteristika, historie, politika jakosti celosvětového koncernu Siemens, a také současná situace společnosti na českém trhu. Poté se konkrétně zaměřím na odštěpný závod Elektromotory ve Frenštátě pod Radhoštěm, kde se budu zabývat výrobní činností závodu, organizační strukturou, stylem odměňování, získáváním nových zákazníků, konkurencí, nebo konkrétní nabídkou výrobků.

Společnost Siemens je globálním elektrotechnickým koncernem, působícím v sektorech Industry, Energy a Healthcare. Přes 160 let je Siemens synonymem pro špičkové technologie, inovace, kvalitu, spolehlivost a mezinárodní působení. Je největším poskytovatelem technologií šetrných k životnímu prostředí, které generují obrát ve výši 23 miliard EUR, což je téměř třetina celkového obrátu. V současné době působí společnost ve 190 zemích a zaměstnává zhruba 405 000 zaměstnanců po celém světě. [31]

Obr. 3.1 Logo společnosti [31]



3.1 Historie koncernu Siemens

Počátky společnosti sahají až do roku 1847, kdy 31letý Werner von Siemens a strojní inženýr Johan Georg Halske založili společnost na výrobu ručičkových telegrafů Siemens & Halske, jejichž produkci se věnovali po několik desetiletí. Historie Siemensu na českém území začíná v roce 1881 a na jejím počátku bylo osvětlení, které technici Siemensu namontovali v Roustonově libeňské strojárně. O čtyři roky později společnost rozsvítila pražské Stavovské divadlo a v roce 1890 pak v Brně a Praze založila své první stálé zastoupení pro české země. Na přelomu 19. a 20. století Siemens postavil řadu městských elektráren, ke kterým se v Praze, Liberci a Olomouci přidalo i zprovoznění tramvajových tratí. Rok po vzniku samostatného československého státu připojil Prahu k tehdy nejmodernější evropské telegrafní síti. [32]

Zastoupení společnosti Siemens v České republice bylo založeno v Čechách a na Moravě před 120 lety a znovu bylo obnoveno v roce 1990. V současné době patří Siemens s 11 000 zaměstnanci mezi největší zaměstnavatele v ČR. Společnost své aktivity dělí do tří částí, jimiž

jsou průmysl, energetika a zdravotnictví. Do sektoru průmysl patří motory a pohony, automatizace průmyslových procesů, technologie budov, doprava a osvětlení. Do sektoru energetika pak spadá technologie na výrobu a přenos energie, zatímco sektor zdravotnictví zahrnuje výrobky a služby v oblasti zobrazovací a laboratorní diagnostiky, léčebných metod a zefektivňování řídicích procesů. [32]

Vedle obchodních aktivit působí Siemens v České republice také ve výrobní sféře. Nejvýznamnějšími závody jsou podniky na výrobu nízkonapěťových elektromotorů v Mohelnici, Frenštátě pod Radhoštěm, Drásově, brněnský závod na výrobu parních turbín či trutnovský závod na výrobu průmyslové nízkonapěťové techniky. Do skupiny patří i závod na výrobu osvětlovací techniky OSRAM v Bruntále a letohradský podnik OEZ, výrobce jisticích přístrojů a zařízení nízkého napětí. [32]

3.2 Politika jakosti

Společnost se snaží zajišťovat vysokou kvalitu a bezpečnost dodávaných produktů díky certifikačním systému managementu jakosti EN ISO 9001:2008, které platí pro oblast obchodní činnosti, komplexní dodávky a servis elektrických a elektronických zařízení. Dále také účetní, personální, mzdové služby, nákup a logistika. [37]

Siemens je společnost s globální působností přispívající k řešení dlouhodobých celosvětových problémů pramenících z oblasti demografických změn klimatu a omezených zdrojů. Proto společnost zavedla a udržuje systém pro ochranu životního prostředí podle normy EN ISO 14001:2004 a systém bezpečnosti práce podle normy BS OHSAS 18001:2007. (Viz. **Příloha 1**). Firma analyzuje klimatické změny, které působí na podnik, definuje kvantitativní cíle a vyhodnocuje vliv činnosti na životní prostředí a podle daných výsledků přijímá opatření. [37]

Pro výrobky a služby společnost uplatňuje přístup „Eco Excellence“. Znamená to, že na trh uvádějí výrobky šetrné k životnímu prostředí. Posuzují se ekologicko-ekonomické parametry výrobku nebo služby, nakupované výrobky a materiály z pohledu vlivu na ŽP před jejich uvedením na trh. [37]

3.3 Současná situace společnosti v České republice

Společnost Siemens díky svému dobrému jménu a kvalitě výrobků zaujímá značné postavení na českých trzích. Rok 2010 byl pro Siemens v České republice velice úspěšný. Nárůst poptávky a zvyšování objemu výroby ohlásily v průběhu roku všechny výrobní závody.

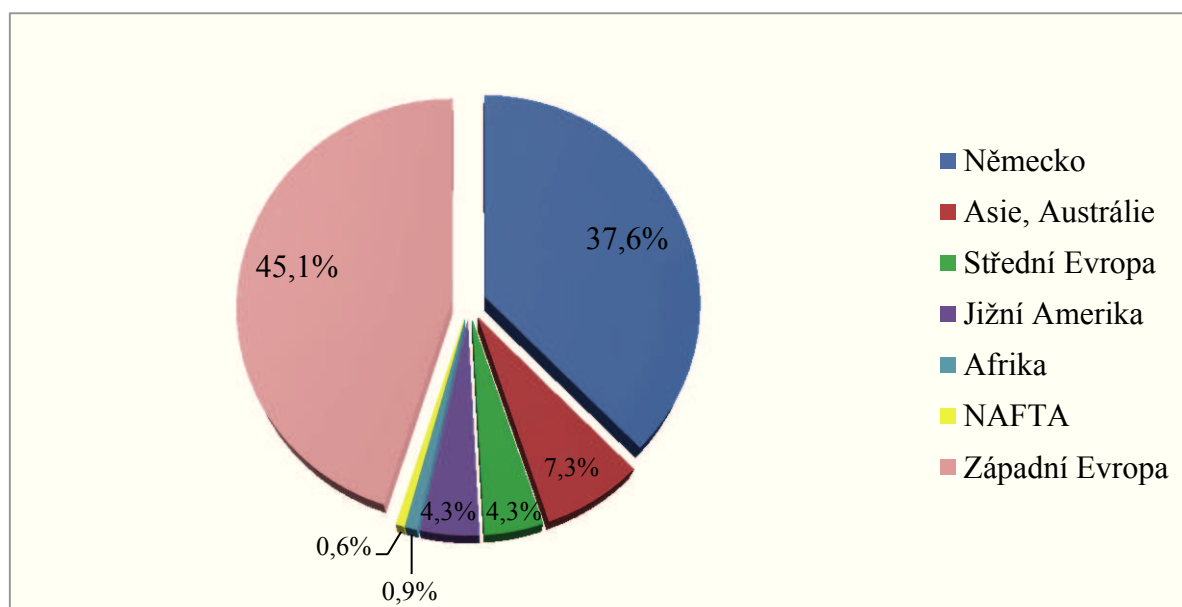
Společnost tak pocítila oživení na světových hospodářských trzích. To se záhy projevilo i v nárůstu celkových tržeb. Ty v roce 2009 činily 316 448 000 Kč. V roce 2010 došlo k výraznému nárůstu a celkové tržby činily 1 300 936 950 Kč. Díky těmto skutečnostem si společnost Siemens udržela i na dále své postavení na českých trzích a upevnila si pozici jednoho z největších českých exportérů. [39]

V současné době společnost zaměstnává přes 11 000 zaměstnanců a to ve třech základních segmentech. Jedná se o prodej a servis, výroba a poskytování služeb. Mezi nejdůležitější patří osm výrobních závodů:

- Brno – výroba průmyslových parních turbín,
- Drásov – výroba elektromotorů a generátorů,
- Frenštát pod Radhoštěm – výroba elektromotorů,
- Mohelnice – výroba elektromotorů,
- Bruntál – výroba komponentů osvětlovací techniky,
- Letohrad – výroba nízkonapěťové spínací techniky,
- Vrchlabí – výroba nízkonapěťové spínací techniky,
- Trutnov – výroba nízkonapěťové spínací techniky.

Společnost Siemens své výrobky vyváží do celého světa. Celkový obrat za obchodní rok 2010/2011 byl 3, 254 mld. Kč, kdy bylo vyvezeno 76 472 ks výrobků. [36]

Obr. 3.2 Geografické rozčlenění odběratelů s podílem tržeb u společnosti Siemens [36]



Z obrázku vyplývá, že největší zisky má společnost u odběratelů ze západní Evropy. Ti se potom ještě podrobněji člení na dané země, mezi které patří Skandinávie, Itálie, obě s podílem 9 %, Nizozemí s 6 %, Belgie s 5 %, Dánsko s 4 %, Španělsko a Francie s 3 %, Rakousko a Turecko s 2 %, Velká Británie a Švýcarsko s 1 %. Dále jsou zde země, které zaujímají menší podíl než 1 % což je Portugalsko, Řecko, Irsko a Lucembursko. Z obrázku je dále patrné, že mezi největší odběratele patří Německo a nejmenší podíl zaujímá sdružení NAFTA, do kterých patří Kanada, Spojené státy americké a Mexiko. [36]

Následující kapitoly diplomové práce již budou zaměřeny na konkurenceschopnost odštěpného závodu Elektromotory Frenštát pod Radhoštěm.

3.4 Odštěpný závod Elektromotory ve Frenštátě pod Radhoštěm

Odštěpný závod Elektromotory Frenštát patří mezi přední světové dodavatele nízkonapěťových asynchronních elektromotorů. Mezi hlavní zákazníky patří výrobci čerpadel, kompresorů a klimatizačních zařízení.

Historie závodu se vztahuje k 15. 12. 1946, kdy byl založen národní podnik MEZ Frenštát. O rok později již byl vyexpedován první elektromotor s kotvou nakrátko. V letech 1950 až 1954 firma rozšířila svůj výrobní program o generátory, jeřábové kroužkové motory, nevýbušné a pračkové elektromotory. V roce 1958 se Mez Frenštát začlenil do sdružení podniku ZSE (Závody silnoproudé elektrotechniky) Praha. V roce 1964 došlo k zastavení výroby pračkových elektromotorů a generátorů. V letech 1973 až 1979 začala společnost vyrábět indukční spojky, elektromechanické regulátory pro generátory, speciální elektromotory a statické měniče kmitočtů. V roce 1986 došlo k zahájení výroby elektroniky pro automobily, zejména pro osobní vozidla Škoda a nákladní automobily Tatra. Tato výroba trvala do roku 1998. [33]

Ke dni 1. 7. 1990 vznikl samostatný státní podnik MEZ Frenštát, který postupně získal certifikáty systému managementu jakosti EN ISO 9001:1994, EN ISO 9001:2000 a systém environmentálního managementu EN ISO 14001:2005.

Od 1. 10. 1994 je MEZ Frenštát součástí podniku s názvem Siemens Elektromotory s.r.o. Praha. V roce 1997 dochází k přemístění sídla z Prahy do Mohelnice a výroba elektromotorů se rozděluje mezi závody Frenštát, Mohelnice, Drásov a Norimberk.

Od 1. 10. 2010, až do současnosti má firma název Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát pod Radhoštěm. [33]

3.4.1 Vize závodu

Vize je pro společnost velice důležitá. Je proto vytvořena ve čtyřech oblastech:

- finance,
- trh, zákazníci,
- interní procesy,
- pracovníci, rozvoj, růst.

Finance

„Máme takové náklady na výrobek a procesy, které nám umožní vyrobit konkurenceschopné motory“.

Trh, zákazníci

„Splňujeme očekávání zákazníků v oblasti technických parametrů, kvality, logistických výkonů a servis“.

Interní procesy

„Používáme efektivní procesy podporované moderními technologiemi a spolupracujeme s dodavateli od vývoje po servis“.

Pracovníci, rozvoj, růst

„Jsme aktivní a spolupracující tým motivovaných zaměstnanců s potřebnou úrovní znalostí a dovedností, jednajících v souladu s firemní kulturou“. [38]

3.4.2 Výrobní program

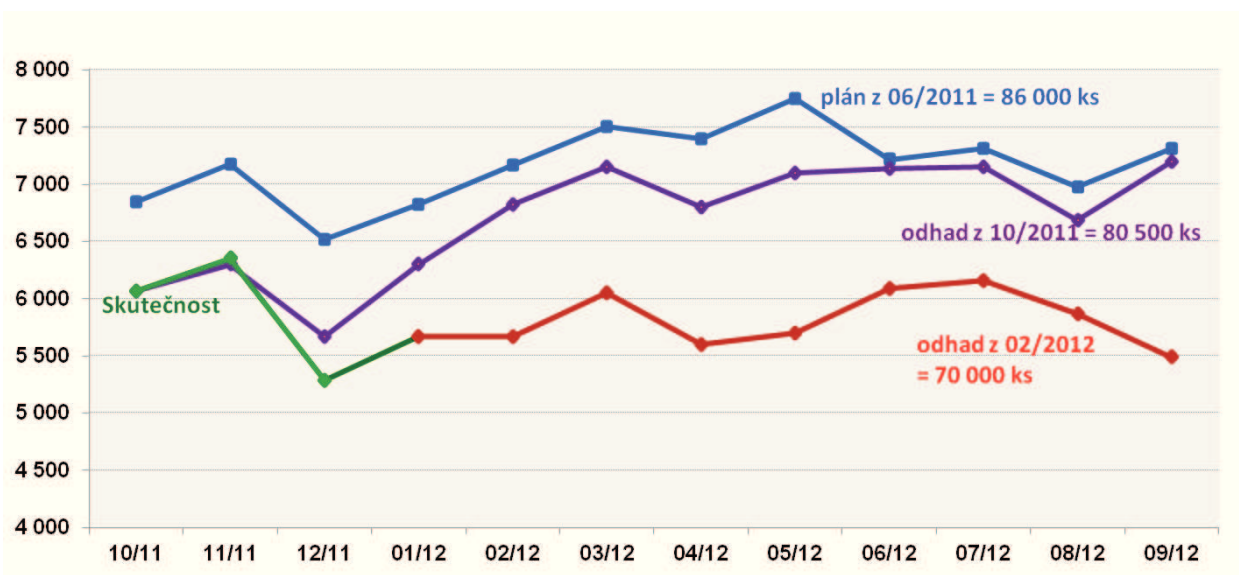
Předmětem podnikání v odštěpném závodu Frenštát jsou tyto činnosti:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroba, obchod a služby,

- zámečnictví, obráběčství, nástrojařství, slévárenství, modelářství.

Závod ve Frenštátě své výrobky dodává do různých odvětví. Elektromotory se využívají pro různé obory, ke kterým nejčastěji patří ropa a zemní plyn, energie, ocel, kov, odpadní vody, chemický průmysl, těžba nerostů, a také pro výrobu mořských lodí, papíru nebo dalších strojů. V roce 2011 měl závod dvě velké zakázky. První se týkala oboru ropa a zemní plyn, kdy společnost dodala 98 kusů motorů typu 1LP6 280 se speciálním provedením. Firma Gusto za dodávku zaplatila 1,3 mil. EUR. Druhá zakázka putovala do Brazílie, kde si společnost Gerdau Acominas objednala 432 kusů motorů typu 1LP3 200-355 pro válcování stolice v celkové hodnotě 1,5 mil. EUR. [38]

Obr. 3.3 Vývoj zakázek [38]



Podle obrázku je patrné, že vývoj zakázek bude v roce 2012 stále klesat. Nejhorší by na tom podnik měl být v září 2012, kdy by měl počet vyrobených elektromotorů klesnout na necelých 5 500 ks. Příčinou stále zůstává špatná situace ve světě. Zatím se ale pouze jedná o odhad, který se ještě může během období změnit. [38]

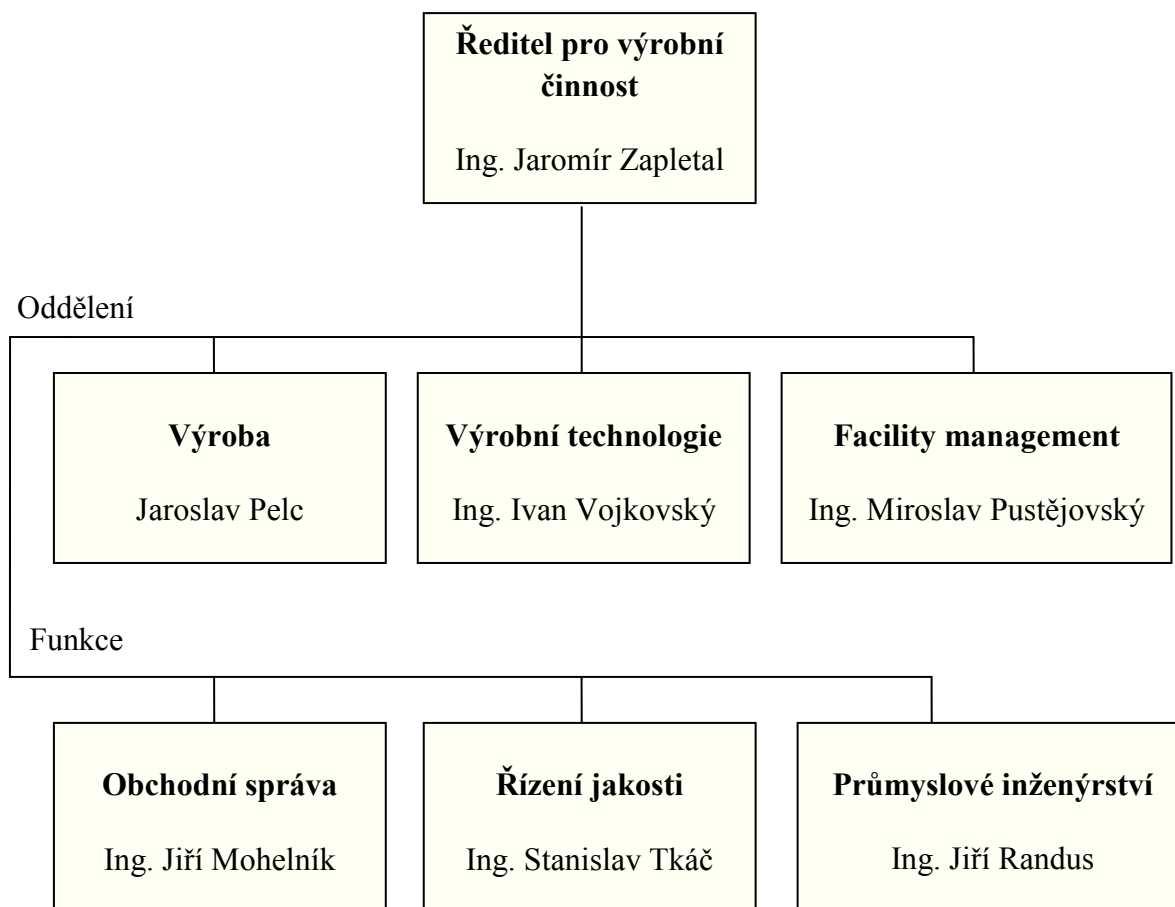
Výrobky

Ve Frenštátě pod Radhoštěm se vyrábí trojfázové nízkonapěťové asynchronní motory o výkonech od 5 kW do 300 kW. [38] (Viz. **Příloha 2**)

3.4.3 Organizační struktura

Jednotlivé útvary v podniku jsou dány podle liniové organizační struktury. Znamená to, že každý útvar má svého vedoucího, který odpovídá za dané oddělení.

Obr. 3.4 Organizační schéma závodu Frenštát pod Radhoštěm [38]



Na vrcholu hierarchického uspořádání je ředitel závodu, kterému jsou podřízena všechna ostatní oddělení. Závod ve Frenštátě se zaměřuje především na výrobní činnost. Spadá zde ale i část obchodní činnosti. Výjimkou jsou tzv. shared services, do kterých patří účetnictví, řízení rizik, ochrana osobních údajů a správa dokumentace společnosti, přímý prodej a marketing, nákup, kontrola exportu, kalkulace a řízení servisu daných motorů. Tyto činnosti spadají pod jiná oddělení, kterými se zabývají pracovníci například v Ostravě nebo Praze. [38]

3.4.4 Interní činnosti

Styl odměňování

Odměňování ve výrobním oddělení je téměř na všech úrovních formou prémie (k základní měsíční mzdě). Dle úrovně se jedná o prémie měsíční, kvartální a roční. Jednotlivé skupiny pracovníků mají stanovené určité cíle, které se v daných termínech vyhodnocují. Týká se to nejčastěji obrátu, zásob, plnění potvrzených termínů dodávek a hospodářského výsledku.

Prémie se odvíjejí od plnění určených ukazatelů. Při splnění 60 % daného ukazatele je odměna stále nulová. Prémie jsou vypláceny až při překročení 60 % do maxima 200 %. [38]

V prodejním oddělení je tento systém podobný, avšak odměny jsou zde vypláceny pouze ročně. Ty jsou vypsány a potvrzené pracovní smlouvou (každoročně nově) a jedná se vyloženě o obchodní ukazatele, kterými je obrát, obrátové náklady, zásoby, profit zakázek, hospodářský výsledek, pohledávky po lhůtě splatnosti celkem, popřípadě u jednotlivých pracovníků dle výsledků z klíčových zakázek. Rozpětí je opět stejné, tedy 60 %, kdy je odměna nulová až do maxima 200 %. [38]

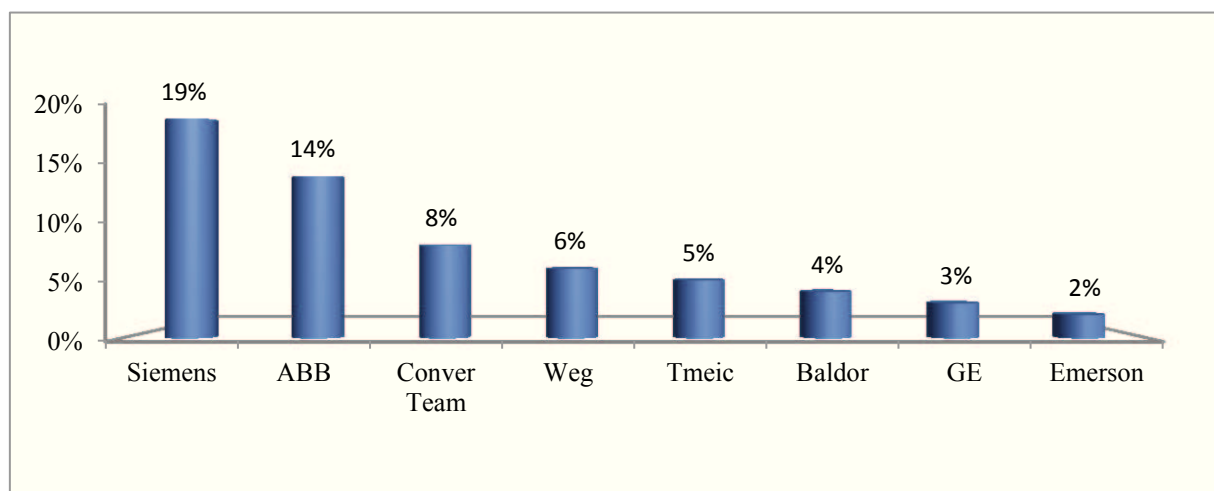
Získávání zákazníků

Podle strategie společnosti Siemens, má odštěpný závod oprávnění obchodovat pouze s firmami z České republiky. Společnost nyní zaujímá cca 68 % podílu na trhu, který se snaží i nadále udržet. Prodejní oddělení neustále sleduje výstavby nových výrobních hal, které by mohly být potenciálními zákazníky. Tam, kde by se daly využít elektromotory společnosti Siemens, firma provádí různé prezentace nebo nabídnou výrobci přímo návštěvu daného závodu. [38]

3.5 Konkurence

Společnost Siemens patří už mnoho let na přední příčky světových firem. V poslední době se díky sílící konkurenci její pozice mírně propadla, ale i přes to stále patří mezi hlavní výrobce elektroniky na světě.

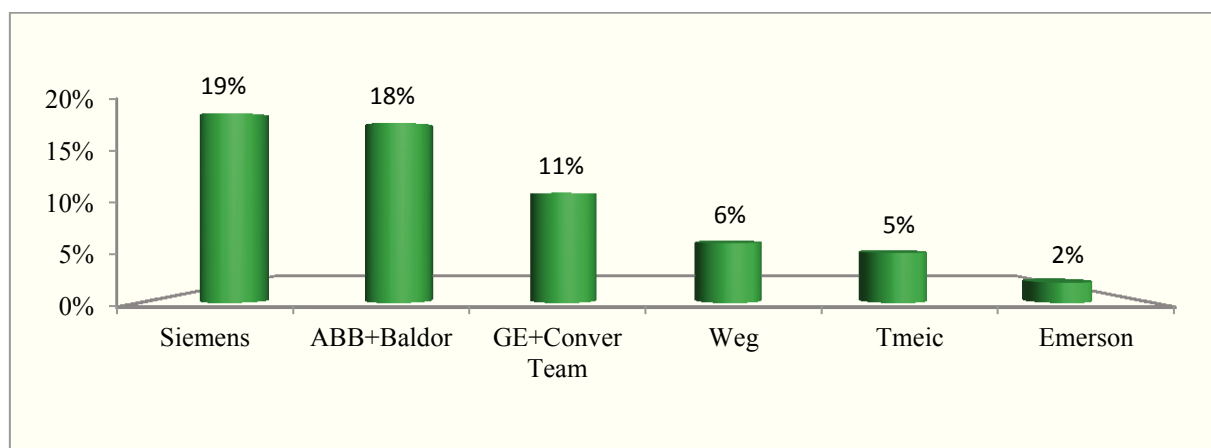
Obr. 3.5 **Hlavní konkurenti společnosti Siemens za rok 2010** [38]



Obrázek znázorňuje tržní podíly jednotlivých firem za rok 2010. Společnost Siemens si

s přehledem drží první příčku. Jeho hlavním konkurentem je společnost ABB, která poskytuje technologie pro energetiku a automatizaci. Zabývá se také výrobou motorů a generátorů. Druhým konkurentem je společnost Conver Team. Firma vyrábí motory a generátory, variabilní rychlostní pohony a také se zabývá automatizací a řízením procesů. Dalším konkurentem je společnost Weg, která se specializuje na výrobu elektrických zařízení. V poslední době se společnost zaměřila na výrobu LCD/LED televizorů a klimatizace. 5 % na trhu zaujímá společnost Tmeic, která vyrábí motory a generátory pro elektrickou energii. Konkurentem je i společnost Baldor, která se zabývá výrobou energeticky úsporných elektromotorů a regulačních pohonů. S 3 % na trhu konkuruje Siemensu i společnost GE. Ta působící v oblasti špičkových technologií v energetice, dopravě, zdravotnictví, vodního hospodářství a bezpečnosti. Mezi konkurenční firmy také patří společnost Emerson. Sortiment společnosti zahrnuje několik tisíc modelů síťových napájecích zdrojů a měničů DC/DC s výstupními výkony od 3W do 12kW v různém konstrukčním provedení, určených především pro použití v oblasti informačních technologií, v telekomunikacích, v měřicí a automatizační technice, v energetice, v železniční a dopravní technice a v lékařské elektronice. [38]

Obr. 3.6 Hlavní konkurenti společnosti Siemens za rok 2011 [38]



V následujícím roce se situace na trhu výrazně změnila. Přesto, že si společnost Siemens udržela své prvenství, na paty jí výrazně začala šlapat společnost ABB. Ta svůj vliv posílila díky spojení se společností Baldor. Prostřednictvím rozsáhlého přístupu společnosti Baldor tato akvizice umožní firmě ABB proniknout na průmyslový trh v Severní Americe. Druhou změnou bylo také spojení společnosti GE s firmou Conver Team. GE plánuje využití znalostí Conver Teamu k prosazení se v regionech s vysokým růstem jako je Brazílie, Rusko, Čína, Indie a Blízký východ. Zbylí konkurenti si i v roce 2011 uchovali stejné postavení na trhu. [38]

4 Analýza konkurenceschopnosti firmy a návrhy na opatření

Poslední část diplomové práce bude zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti Siemens. Rozbor bude proveden pomocí PEST analýzy daného okolí, tj. odštěpného závodu Elektromotory ve Frenštátě pod Radhoštěm, pomocí níž se zjistí politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologicky-technické faktory, které působí na konkrétní podnik. Poté bude následovat analýza dotazníkového šetření, která ukáže vztahy společnosti Siemens se svými zákazníky, jejich spokojenost, ale i nespokojenost s danými výrobky či službami a také odhalí konkurenční firmy této společnosti. Nakonec bude provedena SWOT analýza, která ukáže silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby této firmy. V rámci dané analýzy bude určena strategie, která může podniku pomoci v jeho dalším rozhodování. Závěr bude věnován doporučením a návrhům jak by měla společnost zlepšit svou činnost, aby dokázala odolávat své konkurenci.

4.1 PEST analýza

S pomocí PEST analýzy bude proveden rozbor politického a legislativního, ekonomického, sociálního a demografického a také technologického a technického prostředí, ve kterém daný podnik sídlí. Jelikož se závod Elektromotory ve Frenštátě pod Radhoštěm nachází v Moravskoslezském kraji, je rozsah analýzy zaměřen na přímé okolí závodu a také na tento kraj. Některé ukazatele analýzy se budou vztahovat celorepublikově. PEST analýza se například oproti SWOT analýzy neprovádí tak často. Využívá se tehdy, když chce podnik proniknout na nové trhy, vybudovat svou další pobočku nebo při větší investici do stávajícího podniku.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory zahrnují především národní stabilitu politické situace, ve které se daný podnik nachází. Může to pro něj znamenat příležitosti, ale zároveň i hrozby. Politická omezení se týkají každého podniku, a to zejména prostřednictvím daňových zákonů, regulací exportu a importu nebo cenové politiky.

I když je odštěpný závod ve Frenštátě pod Radhoštěm výrobním závodem, musí se také zabývat zákonem o DPH, o dani z příjmu, o účetnictví, občanským a obchodním zákoníkem, zákoníkem práce, zákonem o ochraně spotřebitele, zákonem o odpadech a obalech nebo zákonem o sociálním a zdravotním zabezpečení.

Zvýšení cen u pohonných hmot může pro podnik znamenat jisté ohrožení. Protože došlo díky zvýšení cen ropy k celkovému zdražení veškerých nakupovaných surovin a následně zdražení konečného výrobku, může se stát, že podnik pocítí mírný pokles nakupovaných elektromotorů. Jelikož toto zvýšení cen postihlo všechny podniky na území České Republiky, nemusí se závod až tak obávat odchodu zákazníků ke konkurenci.

Zvýšení DPH z 10 % na 14 % a od 1. 1. 2013 chystané navýšení DPH o 1 %, tedy u snížené sazby ze 14 % na 15 % a u základní sazby z 20 % na 21 %, by nemělo výrazně ovlivnit výsledek hospodaření dané firmy. [19]

Závod ve Frenštátě pod Radhoštěm se důkladně snaží dodržovat odpadovou politiku. Kontejnery na třídění odpadu jsou rozmístěny po celém závodu. Odpad je rozdělen do tří skupin a to na papír, plasty a komunální odpad. I přesto, že se jedná o výrobní podnik, je tato politika pečlivě dodržována jak v kancelářích, tak i na dílnách.

Politické a legislativní faktory v tomto případě nepředstavují pro daný podnik žádnou významnou hrozbu.

4.1.2 Ekonomické faktory

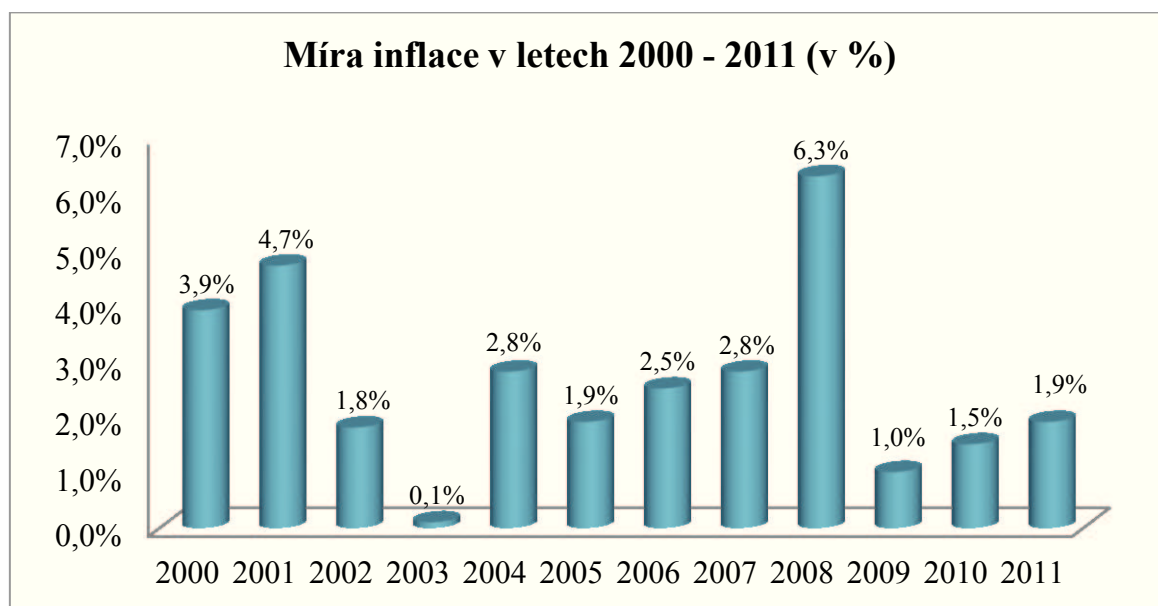
Jako každou firmu i odštěpný závod Elektromotory postihla v roce 2008 finanční krize, která neustále trvá. Projevilo se to hlavně v počtu zakázek, které značně poklesly, a to způsobilo, že podnik musí i nadále propouštět své zaměstnance. V současné době v závodě pracuje 1 141 zaměstnanců. [38]

Mezi hlavní faktory, které působí na podnik je míra inflace, úroková míra, ekonomický růst nebo kolísání měnového kurzu. Řeší se ale i otázka nezaměstnanosti v daném kraji a také hodnota průměrné měsíční mzdy.

Inflace

Inflace všeobecně znamená růst cenové hladiny, která se dotýká všech subjektů na území ČR. Projevuje se růstem cen výrobků, a služeb a to ve všech odvětvích. Inflace se bohužel nevyhne ani výrobě elektromotorů, které se s rostoucí inflací zvyšují náklady na pořízení materiálu.

Obr. 4.1 Míra inflace v ČR v letech 2000 – 2011 [21]

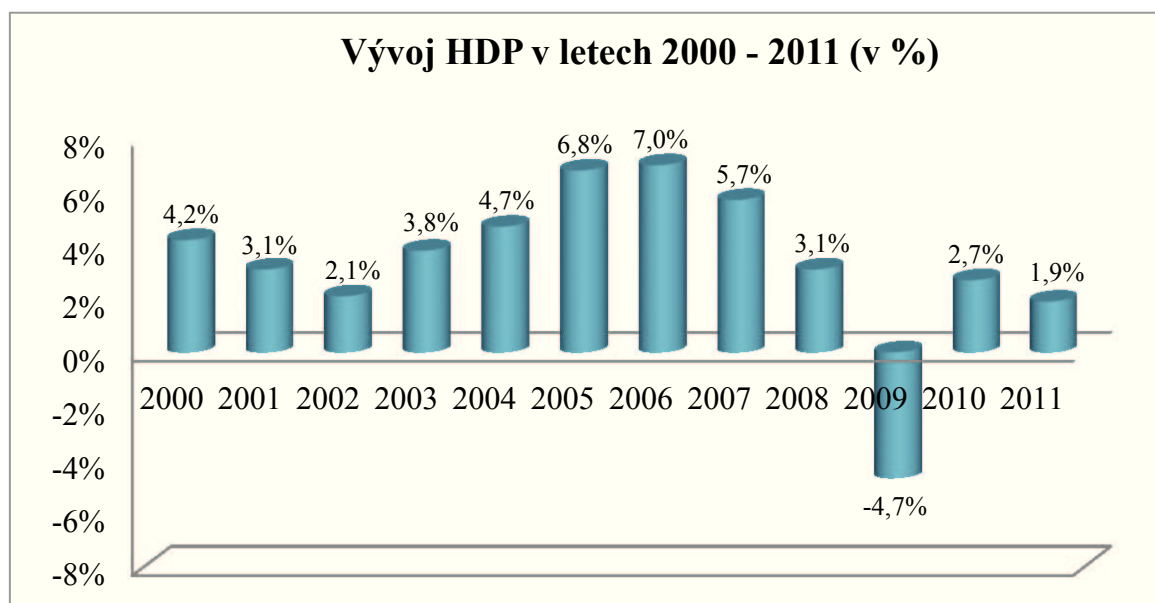


Z obrázku je patrné, že největší míra inflace se nacházela v roce 2008, tedy v roce, kdy na všech trzích zavládla hospodářská krize. Od té doby její míra poklesla, ale i přesto se rok od roku zvyšuje. K únoru roku 2012 je zatím meziroční míra inflace 3,7 %. Nastal tedy nárůst o 2,2 %. Podle prognóz do budoucna, by se měla držet v blízkosti inflačního cíle ČNB. Jednorázové zvýšení inflace v roce 2012 je dáno zejména očekávaným dopadem změn DPH. [29]

Ekonomický růst

Hrubý domácí produkt (HDP) patří mezi klíčové ukazatele vývoje ekonomiky. Jedná se o celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vyprodukovaných za dané období, kterým bývá zpravidla kalendářní rok a to na určitém území. HDP představuje výkonnost ekonomiky daného státu. Růst nebo pokles HDP charakterizuje, o kolik % reálně stoupl nebo klesl hrubý domácí produkt ve sledovaném roce oproti stejnému období roku předcházejícího a to po očištění o sezónní vlivy. [21]

Obr. 4.2 Vývoj HDP v ČR letech 2000 – 2011 [21]

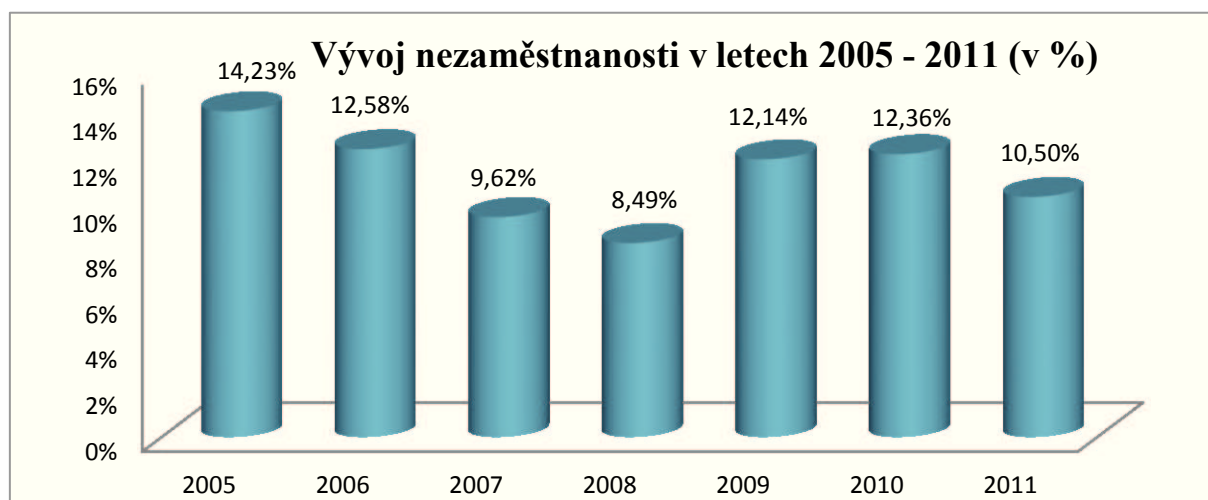


HDP České republiky má v těchto 11 letech stoupající trend. Výjimku tvoří rok 2009, kdy se na vývoji podepsala hospodářská krize, která způsobila pokles HDP o 4,1 %. Je zřejmé, že české ekonomice se nejvíce dařilo v roce 2005 a 2006, kdy HDP překročilo hranici 6 %. Ministerstvo financí očekává, že by v letošním roce HDP mohlo vzrůst o 1,9 %. Pro rok 2012 se sice předpokládá zpomalení, přesto by však růst měl zůstat kladný a HDP by se mohlo zvýšit o 0,8 %. V letech 2013 a 2014 by pak měl ekonomický růst mírně přesáhnout hranici 2 %. [29]

Nezaměstnanost

Zdrojem dat o počtech neumístěných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Míra nezaměstnanosti je počítána jako podíl (v %) kde v čitateli zlomku je počet evidovaných neumístěných uchazečů o zaměstnání a ve jmenovateli celkový počet zaměstnaných z výběrových šetření pracovních sil, plus počet evidovaných neumístěných uchazečů o zaměstnání zaregistrovaných na úřadech práce. Do počtu zaměstnaných se nezapočítávají ženy na mateřské dovolené. [21]

Obr. 4.3 Vývoj nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v letech 2005 – 2011 [22]



Moravskoslezský kraj již dlouhou dobu patří mezi kraje s největší nezaměstnaností. Z grafu je patrné, že nejhůře na tom byl kraj v roce 2005. Od té doby se míra nezaměstnanosti snižuje, ale i přesto její výše patří mezi největší z celé ČR. V současné době opět vzrostla a k březnu roku 2012 dosahuje 11,9 %. Jedná se o 1,4 % navýšení a v Moravskoslezském kraji je nyní 71 000 lidí bez práce. Podle prognóz by zaměstnanost měla zase stoupat v roce 2014. [22]

S mírou nezaměstnanosti úzce souvisí výše průměrné měsíční mzdy. Pokud se snižuje počet nezaměstnaných osob, roste průměrná měsíční mzda. To způsobí, že se firmám zvýší poptávka po jejich výrobcích. I když se průměrná mzda neustále zvyšuje, existují i jiné faktory, které působí na firmu a způsobují, že poptávka po výrobcích klesá. Současná průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji činí 22 907 Kč. [22]

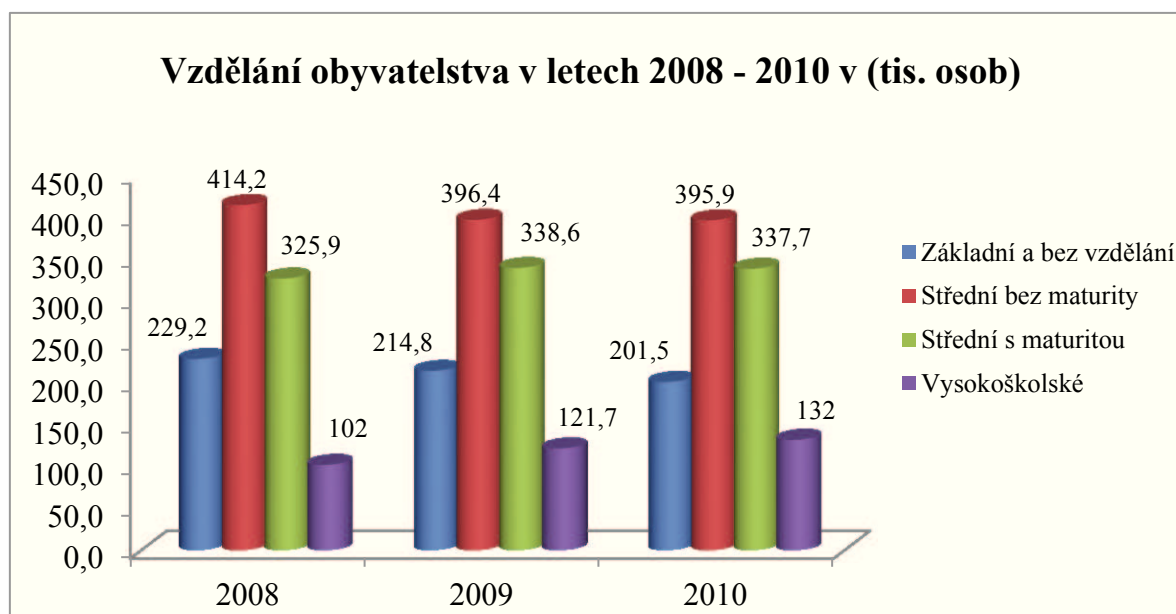
Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje činnost podniku je úroková míra. Na začátku hospodářské krize se pohybovala okolo 3,5 %. Od roku 2008 se její výše výrazně snížila. V současné době, a dle budoucího očekávání ČNB bude i nadále její úroveň ponechána na 0,75 %. Tato nízká hodnota vytváří příznivé podmínky pro podniky a pro jejich budoucí investování. [29]

Pro podnik také může být příležitostí nebo ohrožením kolísání měnového kurzu. Jako příležitost pro nákup materiálu v zahraničí je výhodné posilování kurzu koruny vůči jiným měnám. Naopak při oslabování koruny je výhodné pro firmu exportovat své výrobky do zahraničí. [29]

4.1.3 Sociální a demografické faktory

Mezi sociální a demografické faktory, které mohou ovlivňovat chod odštěpného závodu Elektromotory, patří hlavně vzdělání. Každá společnost by chtěla mít kvalifikované a vzdělané pracovníky, kteří by odváděli výbornou práci a zároveň tak dělali dobré jméno podniku. To ale nese i riziko, že společnost musí svým odborníkům nabídnout adekvátní mzdu, která by je uspokojila, a tak by neměli tendenci odcházet ke konkurenci.

Obr. 4.4 Vzdělání obyvatelstva v Moravskoslezském kraji v letech 2008 – 2010 [22]

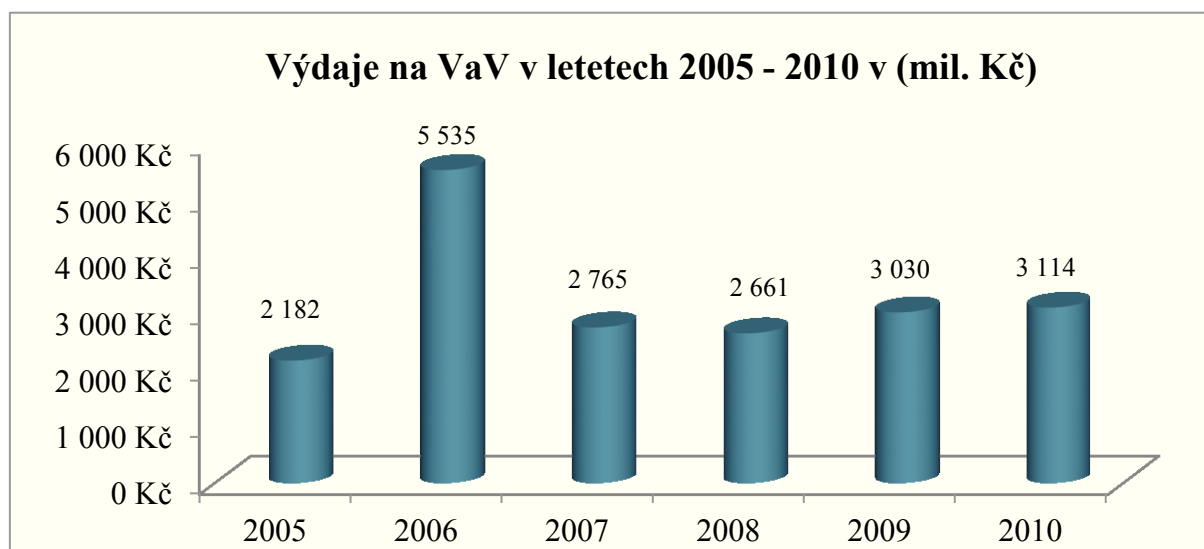


Z obrázku je patrné, že v Moravskoslezském kraji se nachází nejméně osob s vysokoškolským vzděláním. I když se oproti roku 2008 počet vysokoškoláku zvýšil, stále v tomto kraji dominují osoby se středoškolským vzděláním bez maturity. To by pro firmu mohlo znamenat potenciální ohrožení, protože jí chybí kvalifikovaní odborníci. Příležitostí pro společnost by mohla být větší spolupráce s absolventy vysokých škol, kteří by do firmy mohli přinést své znalosti a nové nápady a společnost by si z nich mohla časem „vychovat“ klíčové pracovníky.

4.1.4 Technologické a technické faktory

Technologické a technické faktory zaujímají podstatnou část v procesu podnikání. Zásadním způsobem ovlivňují konkurenceschopnost daných firem. Patří zde hlavně podpora vědy a výzkumu, inovace výrobků, ale také část ekologických faktorů, na které podnik nesmí zapomínat. Stále vznikají nové a dokonalejší technologie a podniku proto nezbyvá, než se přizpůsobit trhu a nebo přijít s dosud neznámým a zajímavějším řešením.

Obr. 4.5 Výdaje na vědu a výzkum v Moravskoslezském kraji v letech 2005 – 2010 [22]



I když se výdaje na vědu a výzkum v Moravskoslezském kraji oproti roku 2009 zvýšily, vykazují nepříznivý klesající trend. Výjimku tvořil rok 2006, kdy byly tyto výdaje na extrémní úrovni, které se již nepodařilo dosáhnout. Tento kraj se podílí asi 5 % na celkových výdajích ČR. Rozvoj v Moravskoslezském kraji stále zaostává za významnými centry, kterými jsou Hlavní město Praha, Středočeský nebo Jihomoravský kraj. To odpovídá skutečnosti, že v těchto regionech je většina vysokých škol a veřejných výzkumných institucí. Tyto tři významné centra se podílejí až 70 % na výdajích pro VaV ČR. Druhým extrémem je pak Karlovarský kraj, kde výdaje na VaV nedosahují ani 0,2 %. Tyto nerovnoměrnosti potom způsobují rozdílné ekonomické a inovační úrovně jednotlivých krajů a neodpovídají tak potřebám rozvoje konkurenceschopnosti a inovací v krajích. [22]

Společnost se snaží podporovat své zaměstnance vzdělávacími aktivitami, jakými jsou různá školení nebo poskytování jazykových kurzů. Ekologie je v dnešní době velice důležitá a proto firma spolupracuje se společností EKO-KOM, která je autorizovanou společností pro správné využití obalů a odpadů. Závod svůj odpad pečlivě zpracovává a stará se i o to, aby byl dodržen jeho vývoz a následná recyklace. Elektromotory ve Frenštátě pod Radhoštěm jsou také držitelem certifikace systému pro ochranu životního prostředí dle normy ISO 14 001.

4.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Cílem PEST analýzy je identifikace konkrétních faktorů, které na daný podnik působí a to buď pozitivně, nebo i negativně. Podnik by měl včas reagovat na možná ohrožení a také využít dané příležitosti.

Politicko-legislativní faktory v tomto případě nepředstavují pro podnik velké ohrožení. Jediné co může ovlivnit činnost podniku je zvyšující se ceny pohonných hmot. Podle prognóz se jejich výše nemá snižovat, a v důsledku toho by firma mohla zdražit své výrobky. Toto zdražení by ale nemělo nějak výrazně postihnout zákazníky. Společnost by měla i nadále bedlivě sledovat změny v legislativě a včas reagovat na případné hrozby.

Ekonomické faktory již mohou podniku způsobit větší problémy. Narůstající míra inflace způsobuje zdražování vstupních cen, které se bohužel musí projevit v ceně konečného výrobku. Příležitostí pro firmu může být velikost úrokové míry. Ta se nyní pohybuje na přijatelné míře a podnik by toho měl využít pro své investiční činnosti.

Sociální a demografické faktory mohou pro společnost znamenat možné ohrožení v podobě klesajícího počtu vzdělaných odborníků. V dnešní době je trendem, že na vysoké školy chodí většina studentů. Ale najít takové absolventy, kteří svému oboru rozumí, už začíná být problém. Moravskoslezský kraj patří mezi kraje s nejmenším počtem absolventů vysokých škol. Tato skutečnost by pro odštěpný závod mohla znamenat potenciální ohrožení, protože by museli své odborníky hledat v jiných krajích.

Technologické a technické faktory jsou pro podnik velice důležité. Společnosti by měly investovat do vědy a výzkumu, se zaměřením na inovace svých výrobků. Odštěpný závod se zabývá výrobou elektromotorů, proto by si měli dát pozor na technologické opotřebení svých strojů a včas je inovovat. Stroje na výrobu elektromotorů stojí společnost desítky milionů, a z toho důvodu se jejich inovace nebude konat každý rok. Jelikož odštěpný závod patří mezi světový koncern společnosti Siemens, musí dodržovat zásady ekologie a zásady ochrany životního prostředí.

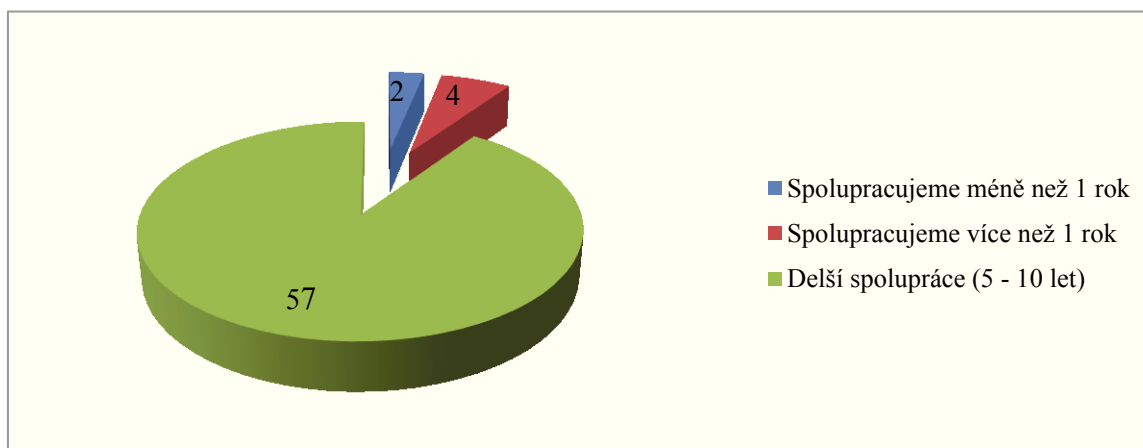
4.2 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jakou má společnost Siemens konkurenci, jak jsou zákazníci spokojeni s danými produkty a poskytovanými službami touto společností. Celkem bylo rozesláno 200 dotazníků (Viz. **Příloha 3**) a to na emailové adresy zákaznickým firmám společnosti Siemens. Na dotazník odpovědělo 63 firem, což znamená, že návratnost byla ve výši 32 %. Dotazník se skládal z 16 otázek, které byly rozděleny do 3 skupin. Objevují se zde jak uzavřené, tak i otevřené otázky. První skupina otázek (1-5) se týkala vztahů dotazovaných firem ke společnosti Siemens. Druhá skupina otázek (6-11) byla zaměřena na vztahy daných

respondentů k ostatním dodavatelům. Třetí skupina otázek (12-16) směřovala ke vztahům uvnitř dotazovaných firem.

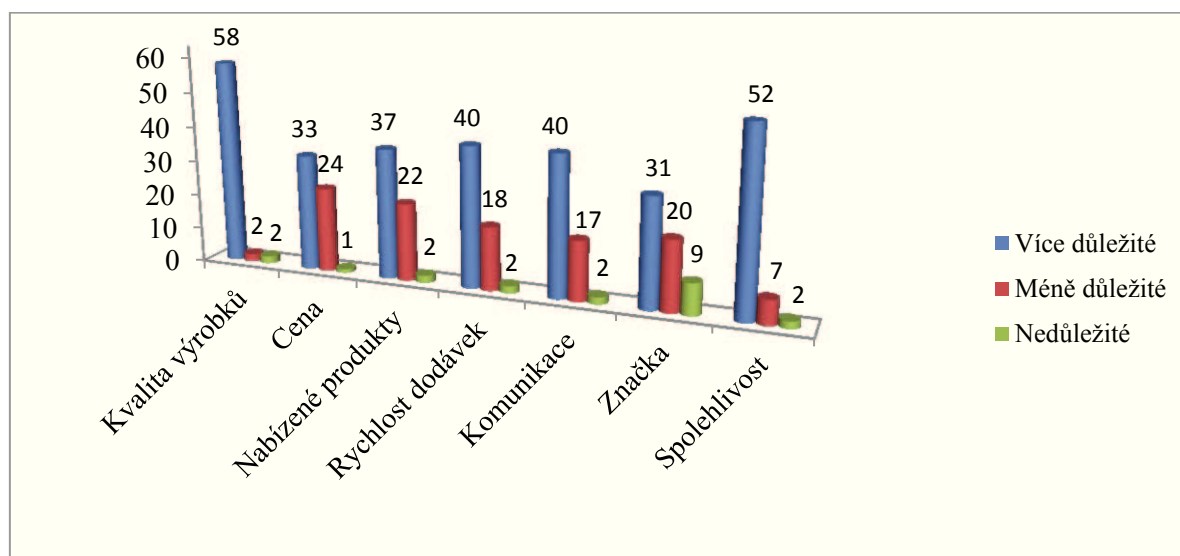
Vyhodnocení daných otázek

Obr. 4.6 1. Jak dlouho spolupracujete se společností Siemens? *[vlastní zpracování]*



V této otázce odpovědělo 57 dotazovaných firem, že se společností spolupracuje dlouhodobě, to znamená, že jejich spolupráce trvá déle než 5 let. 4 firmy se společností spolupracují více než jeden rok, to znamená v průměru kolem 2-3 let. Pouze 2 firmy odpověděly, že se společností Siemens zatím spolupracují méně než 1 rok.

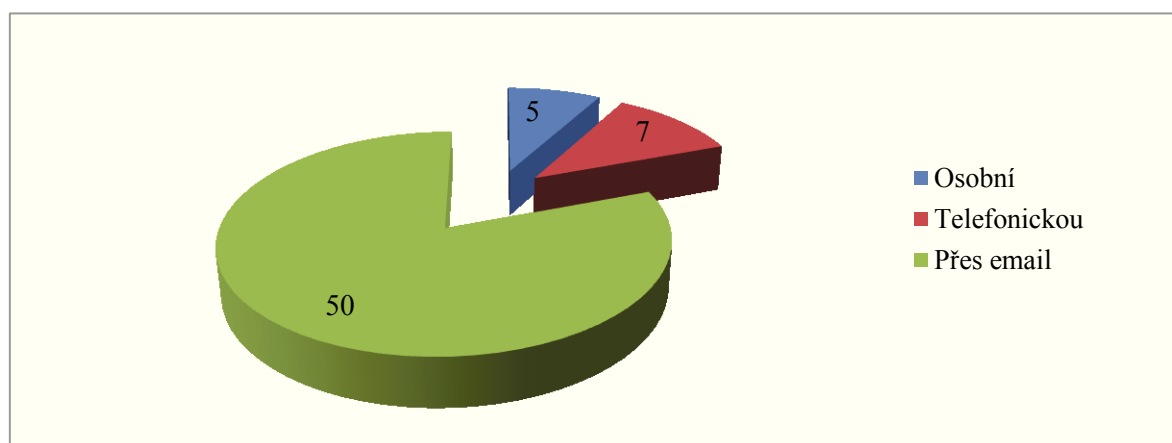
Obr. 4.7 2. Co oceňujete na této firmě? *[vlastní zpracování]*



Firmám byla položena otázka, čeho si na společnosti Siemens nejvíce cenní. 58 firem s přehledem odpovědělo, že nejvíce důležitá je pro ně kvalita výrobků. Jako druhý

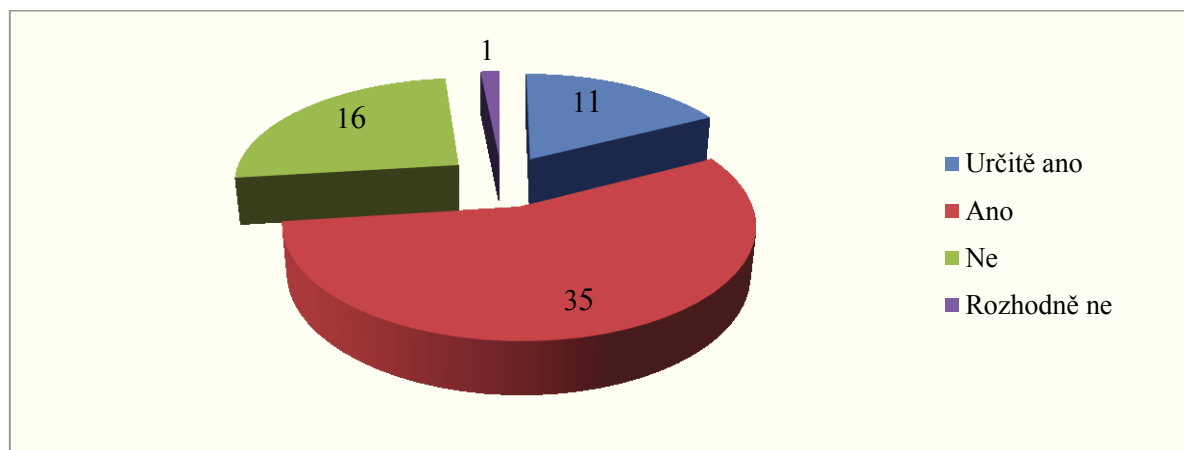
nejdůležitější faktor uvedly spolehlivost této společnosti. Třetím nejdůležitějším faktor je komunikace a zároveň i rychlost dodávek. Pro firmy je také důležitý sortiment nabízených produktů. Pro 33 firem je nejdůležitější cena daných elektromotorů a 31 dotazovaných uvedlo, že nejvíce preferuje značku dané firmy.

Obr. 4.8 3. **Jakou formu objednávání výrobků využíváte?** *[vlastní zpracování]*



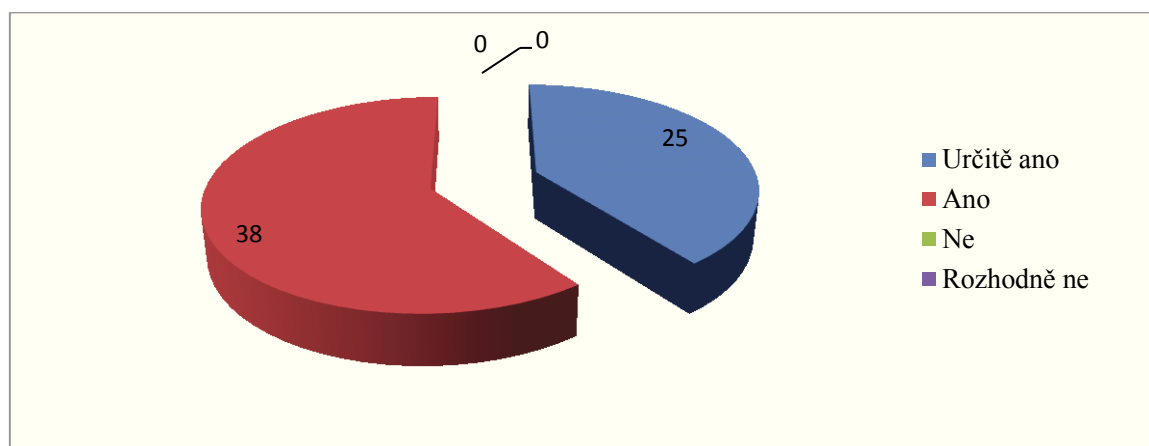
V této otázce většina respondentů odpověděla, že preferuje objednávání pomocí emailu. Pouze 7 firem dává přednost telefonické objednávce a jen 5 z 63 firem objednává prostřednictvím osobního setkání.

Obr. 4.9 4. **Vyhovuje Vám rychlost reakce na Vaše požadavky? (reklamace, objednávky)** *[vlastní zpracování]*



Na otázku rychlosti reakce týkající se reklamací nebo objednávek odpovědělo 35 firem, že je spokojeno se společností Siemens. 11 společností je dokonce velice spokojeno. Bohužel 16 firem není spokojeno s těmito službami a překvapivě 1 firma odpověděla, že se jí vůbec nelíbí rychlost reakce na své požadavky.

Obr. 4.10 5. Doporučili byste produkty společnosti Siemens? [vlastní zpracování]



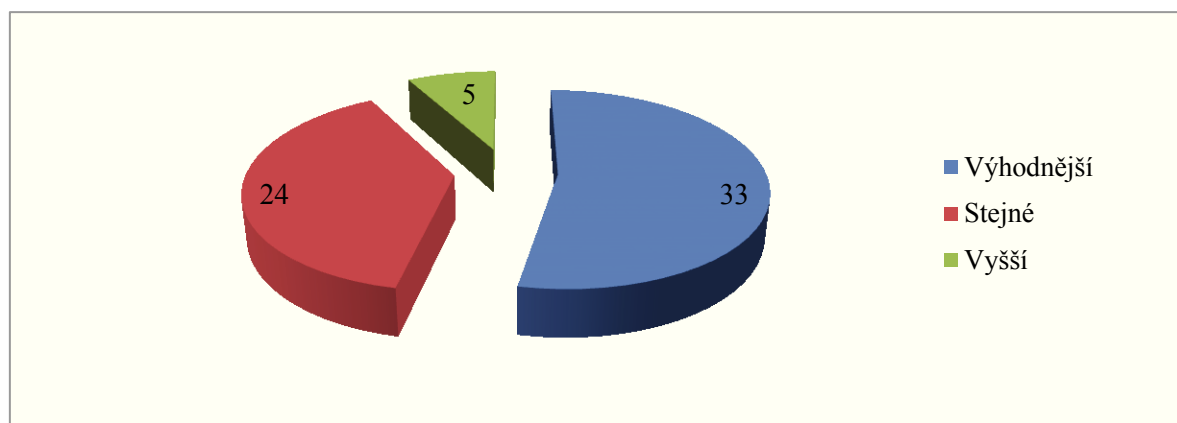
Tato otázka vyšla pro společnost velice dobře. 25 firem by rozhodně doporučilo výrobky dalším zákazníkům a zbylých 38 dotazovaných je spokojených a také by doporučily výrobky ostatním firmám. Průzkum byl zde 100 % úspěšný, protože ani jedna z firem neodpověděla, že by nedoporučovala výrobky společnosti Siemens.

Obr. 4.11 6. Odebíráte obdobný produkt od jiných dodavatelů? (URČETE ALESPŇ JEDNOHO) [vlastní zpracování]

Jméno dodavatele	Výskyt odpovědí	Jméno dodavatele	Výskyt odpovědí
E+H	2	Allen Bradley Mitsubishi Sew Eurodrive	2
Yokogawa	1	Bernecker and Reiner	1
EPM	1	Omron	2
RrOCKWELL AUTOMATION	2	SCHNEIDER ELECTRIC	4
Bosch	1	EATON	1
ZAT FANUK	1	FANUC HEIDENHAIN	1
Schneider A&B WAGO	1	SEW Eurodrive Nord	2
ABB	10	Control Techniques	1
Safety PLC - Jokab safety	1	Telemecanique	1
TG-Drives	1	Bonfiglioli	1
Danfoss	1	Phoenix Conta	1

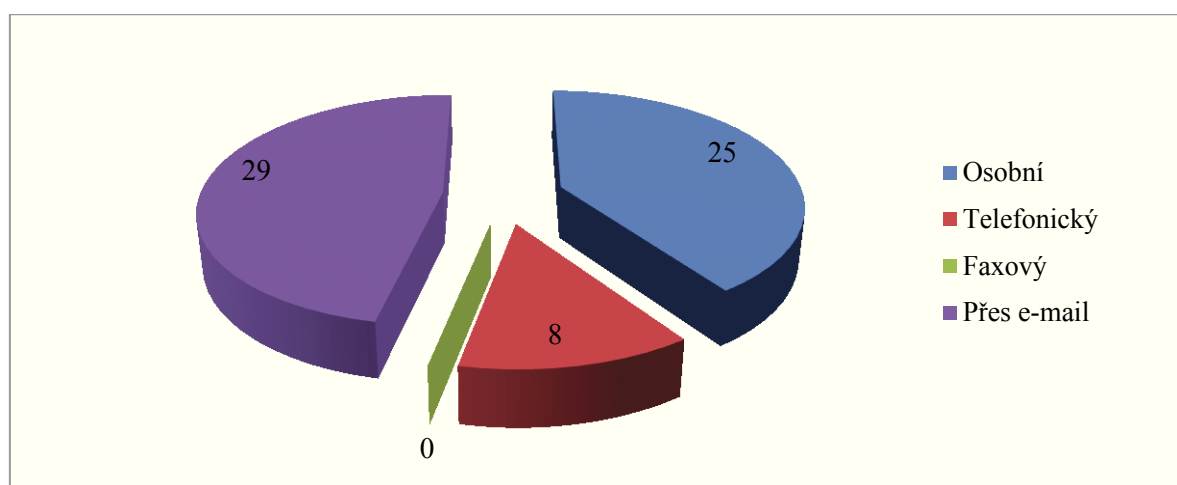
Tato otázka byla otevřená, proto se firmy mohly rozepsat podle vlastního názoru. Nejčastější odpovědí zde byla společnost ABB. Ta zde již byla zmiňována, protože za loňský rok zaujímala na trhu pouze o jedno procento méně než společnost Siemens. Tento konkurent představuje pro společnost velké ohrožení a Siemens by se měl rychle rozhodnout, jak bude proti tomuto konkurentovi bojovat.

Obr. 4.12 7. Jsou ceny produktů Vámi zvolenými dodavateli oproti společnosti Siemens: *[vlastní zpracování]*



Tato otázka jasně ukázala slabinu společnosti Siemens. Jedná se o vyšší ceny daných produktů. 33 firem odpovědělo, že jiný dodavatel jim poskytuje výhodnější ceny, než které mají u společnosti Siemens. Firma by proto měla do budoucna zvážit, zda by pro ni bylo výhodné snížit ceny elektromotorů a získat si tím zpět své zákazníky.

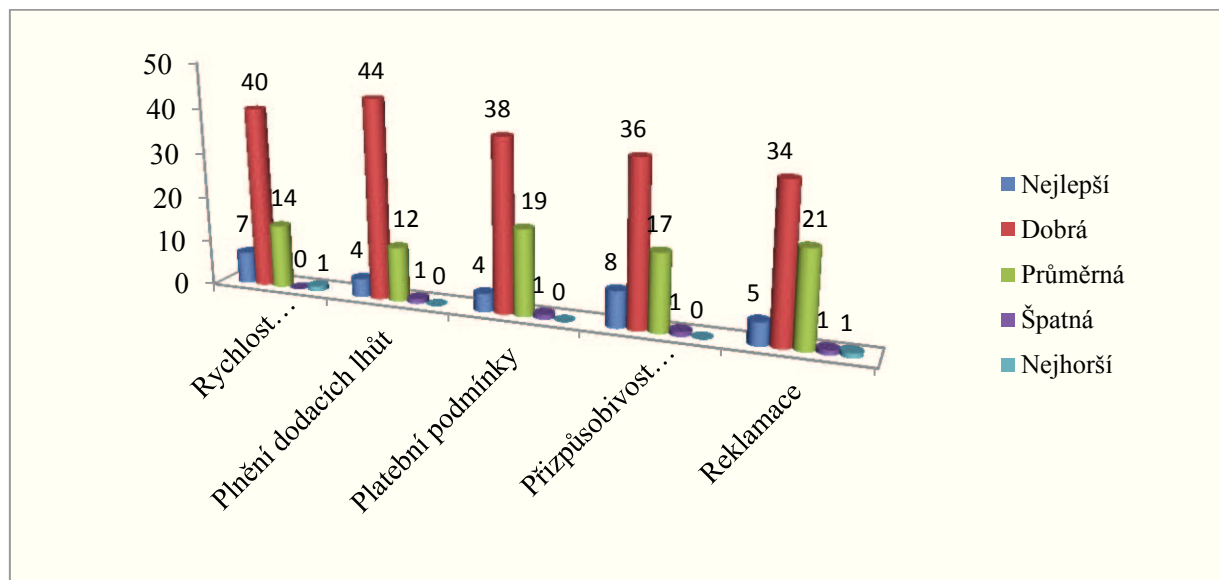
Obr. 4.13 8. Jaký preferujete kontakt s těmito firmami? *[vlastní zpracování]*



Dotazované firmy s ostatními dodavateli nejčastěji preferují kontakt přes email. Z obrázku je patrné, že je to poměrně vyrovnané s osobním kontaktem. Pouze 8 firem raději komunikuje

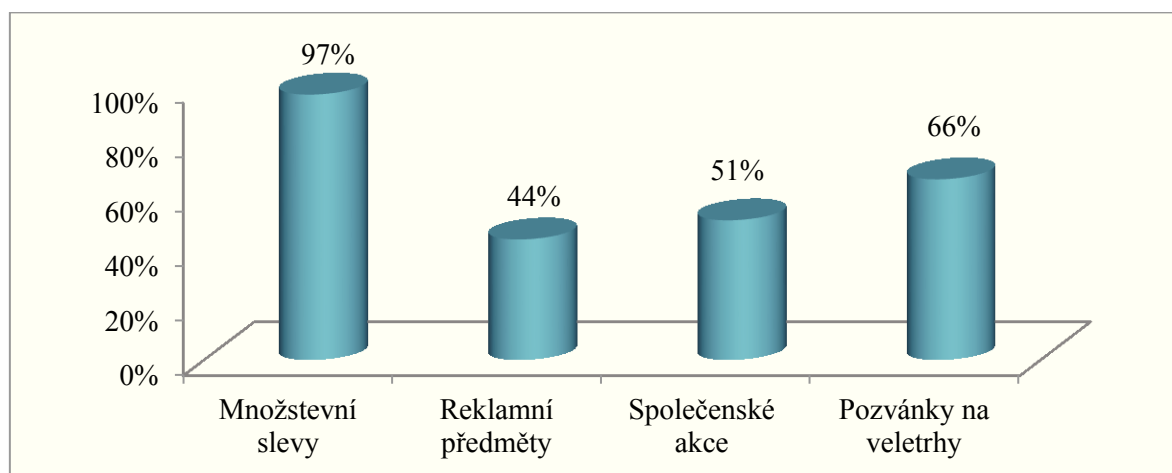
pomocí telefonu a žádná firma nevyužívá při kontaktu fax. Při prvním kontaktu by určité firmy měly využívat osobní setkání s danou společností. Další jednání už může probíhat pomocí e-mailů nebo telefonu.

Obr. 4.14 9. **Jak hodnotíte jednotlivé služby jiných dodavatelů ve srovnání se společností Siemens?** [vlastní zpracování]



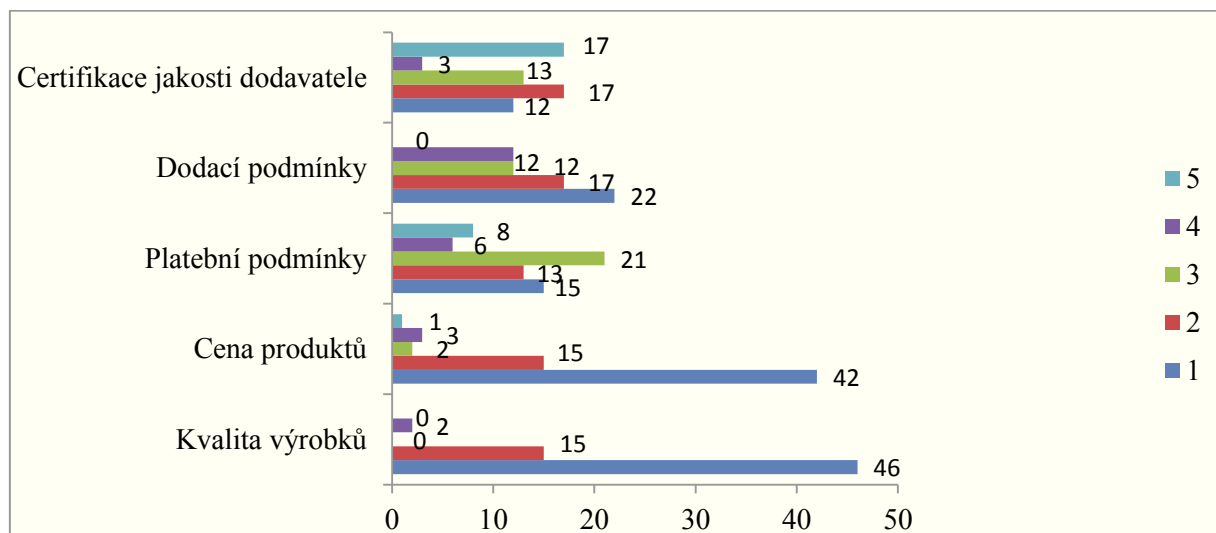
Zde dotazované firmy hodnotily, jak vnímají jednotlivé služby u ostatních dodavatelů oproti společnosti Siemens. 7 firem uvedlo, že rychlost vyřizování objednávek hodnotí jako nejlepší, 40 firem jako dobrou, 14 jako průměrnou, žádná jako špatnou a 1 jako nejhorší. U plnění dodacích lhůt to bylo podobné, kdy 4 firmy hodnotily dodací lhůty jako nejlepší, 44 firem jako dobré, 12 jako průměrné, 1 jako špatné a žádná jako nejhorší. Další byly platební podmínky, kdy 4 firmy uvedly, že jsou tyto podmínky nejlepší, 38 firem jako dobré, 19 jako průměrné, 1 jako špatné a žádná jako nejhorší. U přizpůsobivosti požadavků na změny hodnotilo 8 firem požadavky jako nejlepší, 36 jako dobré, 17 jako průměrné, 1 jako špatné a žádná jako nejhorší. Poslední službou byla reklamáce, kdy 5 firem uvedlo, že s konkurencí společnosti Siemens má ohledně reklamací nejlepší zkušenosti, 34 má dobré zkušenosti, 21 má průměrné zkušenosti, 1 má špatné a 1 dokonce nejhorší zkušenosti.

Obr. 4.15 10. Poskytují Vám vaši dodavatelé: [vlastní zpracování]



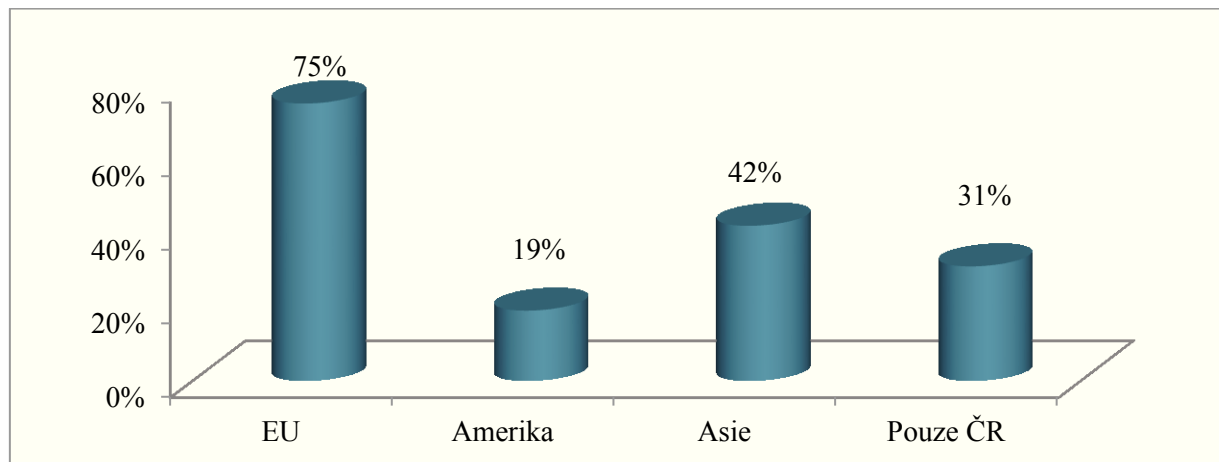
V této otázce mohly dotazované firmy vybrat více odpovědí. Dopadlo to tak, že 97 % firem od svých dodavatelů dostává množstevní slevy, 44 % společností je obdarováno reklamními předměty, pozvání na společenské akce přichází 51 % a 66 % firem dostává pozvánky na veletrhy.

Obr. 4.16 11. Seřad'te jednotlivá kritéria podle důležitosti, při výběru nového dodavatele (od nejvíce důležité po nejméně důležité: (1 - 5) [vlastní zpracování]



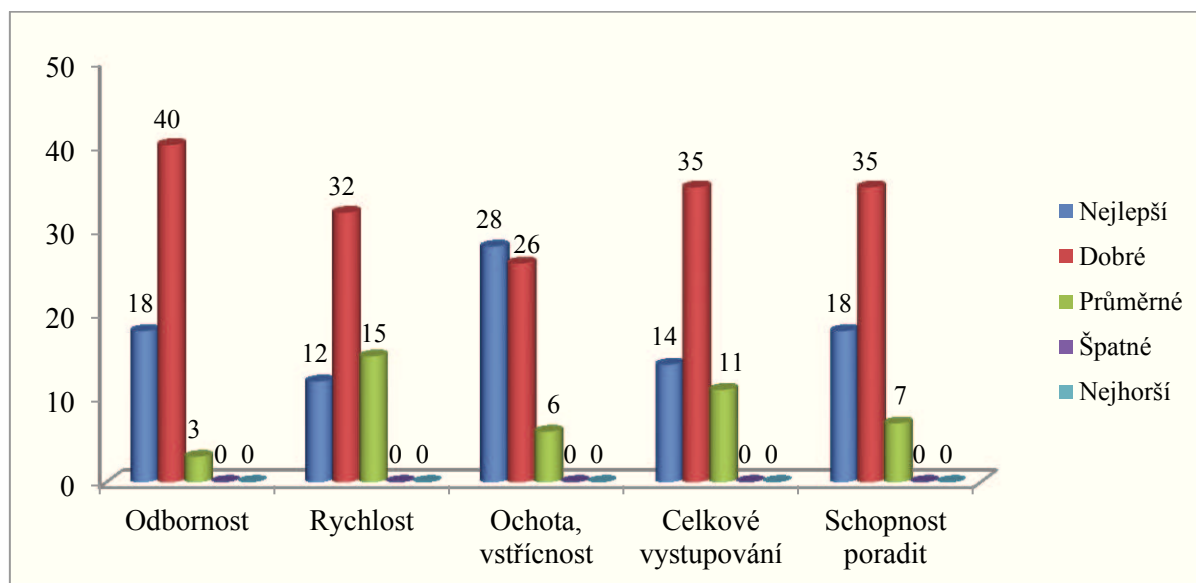
Čtyřicet šest firem považuje za nejdůležitější při výběru nového dodavatele kvalitu výrobků. 42 firem určilo jako rozhodující kritérium cenu. 22 firem označilo za nejdůležitější dodací podmínky, pro 15 firem jsou naopak nejdůležitější platební podmínky a pouze 12 firem považuje za nejdůležitější kritérium při výběru nových dodavatelů jejich certifikace.

Obr. 4.17 12. Do kterých zemí dále vyvážíte produkty společnosti Siemens? [vlastní zpracování]



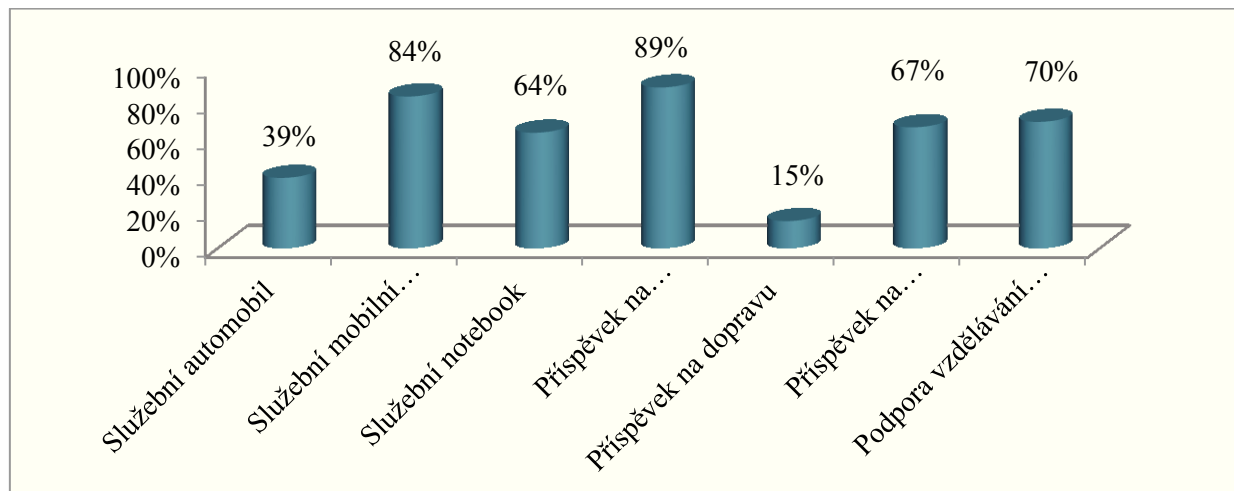
V této otázce mohly dotazované firmy opět použít více odpovědí. Je ale patrné, že nejvíce se Elektromotory společnosti Siemens vyvážejí do zemí EU. 42 % firem uvedlo, že elektromotory vyvážejí do Asie, 31 % firem tyto výrobky prodává pouze na území ČR a jen 19 % firem obchoduje s Amerikou.

Obr. 4.18 13. Ohodnoťte schopnosti Vašeho personálu: [vlastní zpracování]



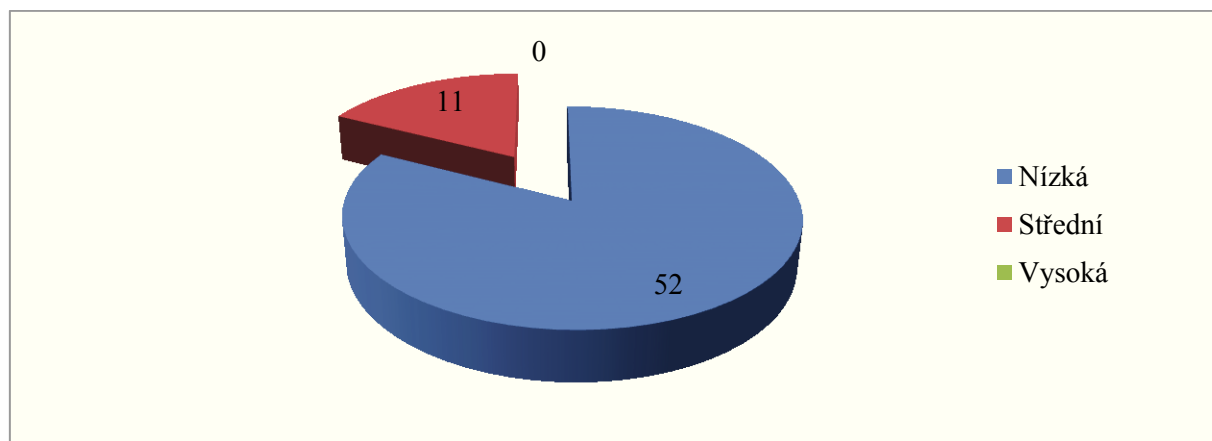
Tato otázka se již týká konkrétních dotazovaných podniků. Ukazuje nám, jaké odborníky firma vlastní. Většina vlastností, které zde byly nabídnuty, byly v průměru ohodnoceny jako dobré a velká část dokonce jako nejlepší. Ani jeden z podniků neuvedl, že by jeho zaměstnanci měli vlastnosti, které by se hodnotily jako špatné nebo dokonce nejhorší.

Obr. 4.19 14. Uved'te, které typy zaměstnaneckých výhod Váš podnik poskytuje: [vlastní zpracování]



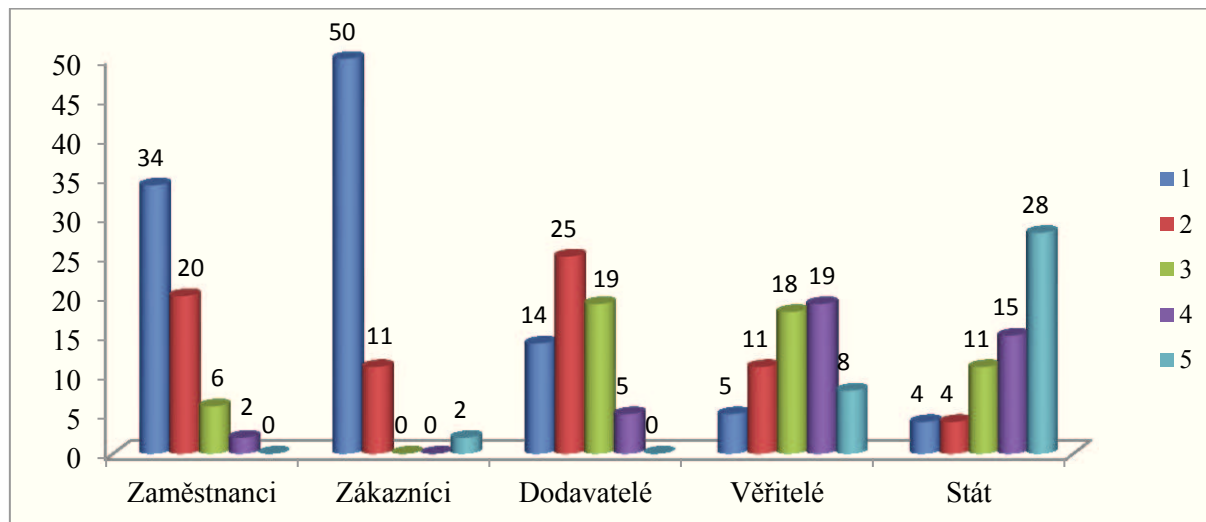
Zde mohly podniky opět vybírat více odpovědí. Nejčastější poskytovanou zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na stravování. Celých 84 % podniků poskytuje služební mobilní telefon, 70 % firem podporuje své zaměstnance pomocí vzdělávacích kurzů, 67 % přispívá na důchodové připojištění, 64 % poskytuje svým zaměstnancům služební notebook. Mezi nejméně poskytované výhody patří s 39 % služební automobil a s 15 % příspěvek na dopravu.

Obr. 4.20 15. Jak vnímáte podporu Vašeho podniku ze strany státu? [vlastní zpracování]



Otázka týkající se podpory firem ze strany státu vyšla zcela jednoznačně. 52 společností si myslí, že je stát dostatečně nepodporuje. Pouze 11 firem je s podporou ze strany státu spokojeno.

Obr. 4.21 16. Uved'te, jakou důležitost mají pro Vás uvedené zájmové skupiny (od nejdůležitější po nejméně důležitou: (1 - 5) [vlastní zpracování]



Odpověď na otázku, která skupina je pro ně nejdůležitější si každá firma musí pečlivě promyslet sama. 50 firem odpovědělo, že si nejvíce cení svých zákazníků. Pro 34 firem jsou nejdůležitější zaměstnanci. 14 firem uvedlo, že nejvíce důležití jsou pro ně jejich dodavatelé. Pouze 5 firem považuje za nejdůležitější své věřitele a 4 firmy uvedly stát.

Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření byly pro společnost velice příznivé. Zákazníci si nejvíce cení kvality daných výrobků, spolehlivosti této firmy, rychlosti dodávek, komunikace, ale důležitý je pro ně i sortiment nabízených produktů a světově známá značka společnosti. Více jak polovina dotazovaných firem je spokojená s rychlostí reakce týkající se objednávek nebo reklamací. Dokonce i v porovnání s ostatními dodavateli daných respondentů si Siemens vedl velice dobře. Poskytované služby totiž u této konkurence v průměru vyšly jako dobré. Jako jediné kritérium, které odběratelé společnosti Siemens vnímají jako nedostatečné je cena nabízených produktů. Více jak polovině firem se zdají ceny příliš vysoké, ale na druhou stranu je tento nedostatek vyvážen výbornou kvalitou nabízených elektromotorů. O tom svědčí i to, že všech 63 dotazovaných firem by doporučilo výrobky společnosti Siemens. Z daného průzkumu také vyplynuli největší konkurenti této firmy. S viditelným předstihem se v odpovědích nejvíce objevovala společnost ABB, která se zabývá výrobou nízkonapěťových, indukčních, stejnosměrných elektromotorů, synchronních generátorů pro větrné turbíny, generátorů s kroužkovým rotorem pro větrné elektrárny nebo vysokorychlostní generátory s permanentními magnety. [30]

4.3 SWOT analýza odštěpného závodu Frenštát p. R.

Každá společnost chce být ve svém oboru co nejlepší. Aby čelila své konkurenci, snaží se produkovat kvalitní výrobky, mít dobré vztahy se svými zákazníky a také chce mít vysoký udržitelný podíl na trhu. Díky provedení SWOT analýzy se podnik může vyvarovat možných rizik a ohrožení, zaměřit se na své silné stránky, dále také eliminovat slabé stránky a využít možných příležitostí, které skýtají dané trhy.

Následující tabulka představuje hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení daného závodu, které byly sestaveny na základě výsledků vycházející z PEST analýzy a dotazníkového šetření.

Pro zjištění strategie v rámci SWOT analýzy byly za pomoci odborného pracovníka společnosti jednotlivé položky ohodnoceny bodovou stupnicí od 1 do 5, kdy 1 znamená nejméně důležitý faktor a naopak 5 je pro firmu nejdůležitějším kritérium.

Obr. 4.22 SWOT analýza společnosti s ohodnocenými položkami (bodová stupnice 1-5)

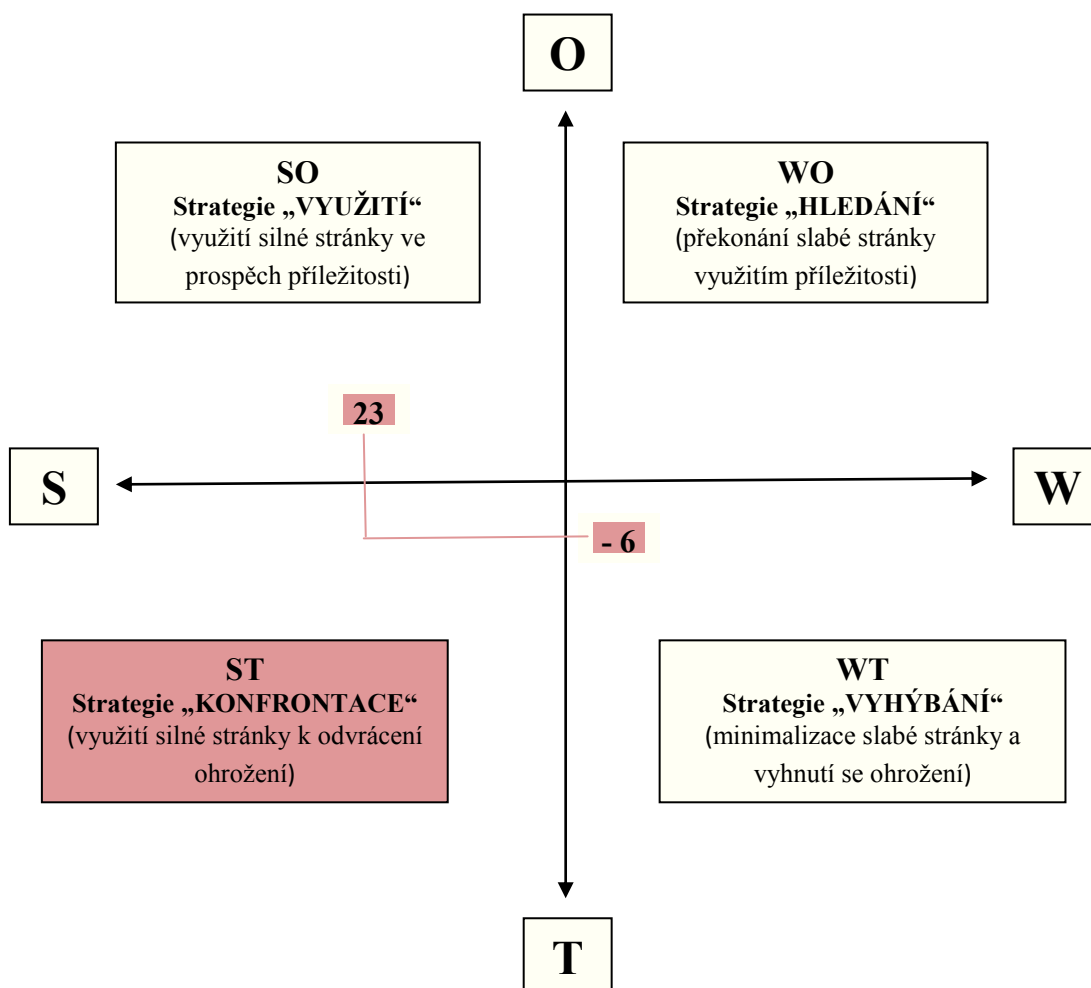
[vlastní zpracování]

Silné stránky (S)	Body	Slabé stránky (W)	Body
Dobré jméno společnosti	5	Nižší počet kvalifikovaných odborníků	4
Vysoký tržní podíl v daném regionu	4	Jazyková vybavenost zaměstnanců	3
Kvalitní výrobky	5	Vyšší ceny produktů	3
Spolehliví dodavatelé	5	Náklady na výrobu	5
Dobrá komunikace se zákazníky	5	Závislost na mateřské společnosti	3
Široký výběr elektromotorů	4		
Inovace výrobků	4		
Kvalitní marketing	4		
Certifikace výrobků	5		
Celkem	41	Celkem	18
Příležitosti (O)	Body	Ohrožení (T)	Body
Rozšíření služeb pro zákazníky	4	Vstup nových konkurentů	5
Spolupráce se studenty SŠ, VŠ	4	Pokles poptávky v důsledku špatné situace na trhu	5
Zvyšování kvalifikace pracovníků	4	Upřednostnění levnějších výrobků z východu	4
Dotace z EU	3	Nedostatek odborníků v oboru	4
Rozšíření internetových stránek	3	Legislativa – zvyšování DPH, ceny vstupů	3
		Růst vyjednávací síly klíčových zákazníků	3
Celkem	18	Celkem	24

Z tabulky jasně vyplývá, že silné stránky podniku výrazně převyšují jeho slabé stránky. Dále je také zřejmé, že ve vnějším okolí potenciální ohrožení převyšují jeho příležitosti. Pro

zjištění vhodné strategie se musí od silných stránek odečíst jeho slabé stránky a příležitosti od hrozeb. Znamená to tedy $S - W$, tedy $41 - 18 = 23$ a $O - T$, tedy $18 - 24 = -6$. [13]

Obr. 4.23 Výsledky SWOT analýzy pro zjištění dané strategie [vlastní zpracování]



Pro odštěpný závod Elektromotory Frenštát pod Radhoštěm vyšla strategie „Konfrontace“. Tedy využití silných stránek k odvrácení možných hrozeb. Podnik by měl včas rozpoznat blížící se hrozby, které by mohly na podnik působit a to tím, že maximálně využije svých silných stránek. V tomto případě je to dobré jméno společnosti, zaručená kvalita výrobků a výborná komunikace a péče o zákazníky.

4.4 Návrhy na opatření

Na základě provedení PEST analýzy, dotazníkového šetření a SWOT analýzy budou v této části diplomové práce předloženy návrhy a opatření, které by mohly pomoci firmě zlepšit konkurenceschopnost na trhu. Při stanovení strategie, vycházející ze SWOT analýzy podniku

vyšlo, že by se společnost Siemens měla zaměřit na své silné stránky a eliminovat tak možné ohrožení, které přichází nejenom od jejich konkurentů, ale i prostřednictvím jiných faktorů.

Společnost Siemens vyrábí speciální výrobky, které nekupují běžní zákazníci. Jedná se o výrobu elektromotorů, které se využívají v různých odvětvích. Proto společnost nevyužívá běžné propagace, jako tomu bývá u výrobků denní spotřeby. Jedná se o reklamu v televizi, v tisku nebo na letáčcích. Firma si za své dlouholeté působení zajistila stálé místo na trhu a své zákazníky si získává hlavně světově uznávaným jménem a kvalitními výrobky.

V dnešní době je velice těžké uspět mezi tolika konkurujícími firmami. I když má společnost Siemens dávno vybudované své dobré jméno, bude zde navrženo několik opatření, která by jejich situaci mohla ještě zlepšit. Tyto návrhy jsou seřazeny dle důležitosti a možného přijetí danou společností.

Nedostatek kvalifikovaných odborníků

Jelikož se v Moravskoslezském kraji stále nachází relativně menší počet lidí s vysokoškolským titulem ve srovnání s jiným stupněm vzdělání, měla by si firma tyto absolventy podchycovat již během studia a poskytovat jim praxi pro jejich budoucí nástup do firmy. Během pracovní činnosti, by Siemens těmto zaměstnancům měl poskytovat různá školení ke zvýšení jejich kvalifikace, a také kurzy ke zvýšení úrovně znalosti cizích jazyků. Pro posílení kvality své pracovní síly by společnost mohla posílat pracovníky na stáže do zahraničí. Společnosti by se určitě zvýšily náklady, ale byla by to investice, která by se jim v budoucnu vrátila v podobě kvalifikačně vynikajících pracovníků, kteří by i nadále reprezentovali prestižní jméno společnosti. Firma již organizuje vzdělávací program v zahraničí s názvem High Potentials. Ten je ale pouze pro pár zaměstnanců, kteří jsou pečlivě vybíráni. Určitě by do budoucna nebylo špatné, poskytovat více vzdělávacích programů, do kterých by mohlo být zapojeno více pracovníků. Ve Frenštátě pod Radhoštěm se nachází centrum pro vzdělání Lion, které poskytuje velkou škálu jazykových kurzů. Firma právě připravila víkendové kurzy, které pomohou hlavně vytíženým pracovníkům, kteří nemají volný časový prostor přes týden. Kurz trvá 10 dnů a je rozděleny do pěti celků po dvou dnech. Každý celek probíhá v pátek a v sobotu odpoledne, takže dochází k minimální absenci v zaměstnání. Používá se zde technika LangLearn, kdy se využívají audiovizuální prostředky – sledování videoprogramů, poslech autentických nahrávek, jazyková laboratoř a zařazeny jsou i besedy s rodilými mluvčími. Je zde možnost výběru z anglického a

německého jazyka. Druhý zmiňovaný je určitě pro společnost Siemens důležitý, protože centrála firmy sídlí v Norimberku. Cena daného kurzu, která obsahuje 60 h výuky s kvalifikovaným lektorem, stojí 6 400 Kč. Je zde možnost i 10 % slevy pro skupinu minimálně 8 osob. [26] Kurz určitě nepatří mezi nejlevnější, ale autorka si myslí, že pro společnost by tyto vynaložené náklady nepředstavovaly přílišné ohrožení. Zařízení daného kurzu se nemusí zdlouhavě vyřizovat, a proto by ho mohla společnost uskutečnit v nejbližší době.

Zákazníci

Pro společnost je na prvním místě uspokojení potřeb zákazníků. Dle dotazníkového šetření vyplynulo, že si v těchto směrech vede velice dobře. Zákazníci si hlavně cení kvalitu výrobků, spolehlivost, dobrou komunikaci a rychlost dodávek. Více jak polovina dotazovaných firem je spokojená s rychlostí vyřízení požadavků týkající se objednávek nebo reklamací. O kvalitě společnosti Siemens svědčí i to, že všichni dotazovaní respondenti by výrobky této firmy doporučili i jiným odběratelům. Pro udržení konkurenceschopnosti je nutné, aby stál zákazník vždy v popředí všech firemních aktivit. Proto by společnost mohla zavést úzkou spolupráci se svými odběrateli. Ta by spočívala v tom, že by se maximálně snažila vyhovět přáním a případným nápadům zákazníků. Ti budou mít pocit, že se určitým způsobem podíleli na konečném výrobku a to by mohlo společnosti pomoci s utužováním zákaznických vztahů a vytvoření dobrého podvědomí u případných potenciálních odběratelů. Pro získání nových zákazníků by měla společnost udělat maximum. Autorka práce doporučuje vyhlášení soutěže, která by byla umístěná na internetových stránkách společnosti. Soutěž by byla pro nové zákazníky a jednalo by se o to, že každý nový zákazník by byl zapsán a později by proběhlo slosování o zajímavou výhru. Ve hře by byl víkendový pobyt pro 4 manažery výherní společnosti v luxusním hotelu Troyer ve Frenštátě pod Radhoštěm. K dispozici by měli bazén, venkovní whirlpool, relaxační masáže, fitness centrum, bowling, možnost zapůjčení čtyřkolek a spoustu dalších relaxačních aktivit. Hotel se nachází pod Pustevnami, takže by byla možnost turistiky nebo v zimě lyžování. Pro aktivní osoby je v blízkosti i adrenalinová Tarzanie. Standardní dvoulůžkový pokoj zde stojí 2 590 Kč a v ceně pokoje je zahrnuta snídaně formou švédského stolu, fitness centrum, vstup do hotelového bazénu, whirlpool a sauny. K dispozici je restaurace, která je současně propojena se zimní zahradou nabízející velkou škálu specialit. Ubytování pro 4 osoby na 2 dny by vyšlo na 10 360 Kč. Protože je v ceně pouze snídaně, museli by si manažeři zajít na oběd a večeři do hotelové restaurace. To by pro 4 osoby opět na 2 dny vyšlo předběžně na 4 800 Kč. V ceně soutěže by také byla japonská relaxační masáž

pro 4 osoby v hodnotě 6 000 Kč. Zapůjčení čtyřkolek by společnost stála 3 600 Kč. Výherci by také mohli využít místní bowling za 400 Kč/h. Za celkový víkendový pobyt pro 4 osoby by společnost Siemens zaplatila orientačně 25 160 Kč. [23] Pro obchodní oddělení by zajištění této soutěže nemělo být časově náročné, a proto by jej společnost mohla realizovat okamžitě. Dle názoru autora, by tato nabídka mohla přilákat další možné zákazníky. Společnost by ale neměla zapomínat na své stálé odběratele. Těm by měla pravidelně zasílat informace o novinkách, případně o plánovaných inovacích výrobků. Své klíčové odběratele by měli oceňovat pozvánkami na společenské akce, veletrhy, zasíláním upomínkových předmětů. K udržení přízně by určitě neuškodily občasné zdvořilostní telefonáty. Závod by tak dal najevo, že mu na jeho zákaznících záleží i po uzavření obchodu, a že chtějí spolupracovat i do budoucna.

Certifikace

Společnost si velice zakládá na dobré pověsti a profesionalitě. Získáním certifikátů jen dokládá, že patří mezi špičky v daném oboru. Firma vlastní certifikát systému managementu jakosti EN ISO 9001:2008, certifikát systému pro ochranu životního prostředí EN ISO 14001:2004 a certifikát pro systém bezpečnosti práce BS OHSAS 18001:2007. Pro zvýšení konkurenceschopnosti bude firmě navrženo získání dalších certifikátů. V úvahu přichází certifikát ISO 3834:2006. Tato norma definuje požadavky na kvalitu při svařování jak při výrobě, tak při montážích. Norma by byla přínosem pro získání ještě větší kvality vyráběných elektromotorů, mohla by pomoci redukovat náklady na neshodné výrobky a zvýšila by důvěryhodnost u státních kontrolních orgánů. Další normou, která by byla pro firmu užitečná je certifikace systému managementu hospodaření s energiemi EN 16001 (ISO 50001). Jedná se o nedávno vzniklou norma, která zavádí principy analýzy stávajících výrobních procesů, přehodnocení jejich využití, optimalizaci ve využití výrobních prostor nebo lidských zdrojů. Věnuje se systému řízení hospodaření s energiemi s cílem zajistit jejich optimální využití a tím dosažení úspor. Úspory by se týkaly hlavního výrobního procesu, vytápění, klimatizací nebo osvětlení. Firmě by se tak mohly snížit jejich bezprostřední náklady. Posledním doporučením je norma BSCI (Business Social Compliance Initiative), jejímž cílem je zajistit, aby na trh byly dodávány jen ty výrobky, při jejichž výrobě a distribuci jsou respektovány základní pracovní právní a etické zásady. Norma vznikla na přání Asociace zahraničního obchodu – FTA a asociace požaduje, aby lidé vyrábějící výrobky měly zajištěné základní pracovní podmínky, ochranu zdraví a zachování základní lidské důstojnosti. [24] Společnost Siemens všechny tyto požadavky svým zaměstnancům poskytuje, ale určitě by pro ni nebylo

špatné vlastnit tento certifikát a vylepšit tak ještě víc podmínky pro své zaměstnance. Tím by stoupla nejenom u svých zaměstnanců, ale určitě i u potenciálních zákazníků. Pro firmu by bylo nejlepší využít služeb CQS, což je světové Sdružení pro certifikaci systémů jakosti. Na základě splnění akreditačních pravidel získala společnost u Českého institutu pro akreditaci osvědčení pro systémy managementu. Tato organizace nabízí situační audit, dvoustupňový certifikační audit nebo recertifikační audit. Audit je vedený v anglickém, německém nebo ruském jazyce. Společnost Siemens by prošla základním postupem při žádosti o certifikaci (Viz. **Příloha 4**). [20]

Cena výrobků

Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že se zákazníkům společnosti Siemens zdají ceny výrobků příliš vysoké. Některé menší odběratelské firmy dokonce uvedly, že společnost zneužívá svého dominantního postavení na trhu a drží ceny příliš vysoko. Podle obchodního oddělení je pravda, že jsou ceny vyšší než u konkurence, ale společnost Siemens si to díky své prestižní značce může dovolit. Za rok 2011 se cenová úroveň firmy na českém trhu pohybovala na 100 %. To znamená, že všechny ostatní firmy mají levnější ceny. Jak ukázalo šetření, největším konkurentem je společnost ABB. Ta své ceny drží na 95 %. Ceny elektromotorů polských firem se na českém trhu pohybují na 90 %. Nacházejí se zde i firmy z Ruska, kde je cena výrobků na 85 %. Na trhu nechybí ani čínští zástupci, kteří své ceny drží pouze na 78 %. Toto procento půjde i nadále dolů, protože největší čínský dovozce elektromotorů na území ČR, firma Kaijieli se chystá i nadále snižovat ceny svých výrobků. Podle nejčerstvějších průzkumů by firmu mohlo ohrožovat vstoupení brazilské společnosti Weg na český trh. I když se její ceny pohybují na 90 %, jejich působení a prodej je mnohem aktivnější než společnost Siemens očekávala. [34] Mé doporučení v této oblasti by bylo hlavně v tom, že by si společnost měla dávat velký pozor na vstupující konkurenty a svou vyšší cenu kompenzovat udržením vysoké kvality výrobků a nabízených služeb, které zákazníci do teď velice oceňovali. Měla by stále inovovat technologické zařízení a poskytovat ten nejlepší servis pro stávající zákazníky, aby se cena nestala odrazujícím faktorem a odchodem odběratelů ke konkurenci.

Snížení nákladů

Společnost se v každém případě musí dívat na své náklady. Úspora v tomto směru by se měla týkat nákupu levnějších vstupů, redukci odpadu a nekvalit. Od roku 2009 společnost zavedla

metody, které by k těmto úsporám měly směřovat. Jedná se o metodu 5 S, která se dodržuje nejenom ve výrobě, ale i v kancelářích. Další využívané metody jsou Poka Yoke, SMED, která pomáhá seřizovat časy strojů, neustálé zlepšování v malých krocích - KAIZEN, FMEA, princip tahu, mapování toku hodnot, produktivní péče o stroje – TPM, metoda štíhlé výrobní buňky, 8 D report, metoda pro tvorbu hodnoty a plýtvání, Activity based costing, screening, metody řešení problémů, snižování komplexity a poslední je vizualizace, v podobě kanbanových karet, světelných tabulí a nástěnek nebo barevného označení na podlaze pro přesné určení daných strojů. Náklady na výrobu elektromotorů jsou ze 70 % tvořeny materiálem, 15 % tvoří mzdy pracovníků a 15 % je zbytek nákladů, jako například doprava, spotřeba elektrické energie nebo náklady na osvětlení. Hlavní složkou, která má největší podíl na úsporách materiálu jsou vývojáři a konstruktéři, kteří tvoří návrhy elektromotorů. K uspořádku využívají metodu design to cost. [38] Společnost by proto měla investovat do velice kvalitního týmu konstruktérů, kterým by se podařilo díky jejich návrhům a nápadům eliminovat drahý a nekvalitní materiál a soustředit se více na osvědčený a ekologický materiál na výrobu elektromotorů.

Internetové stránky

Internetovým stránkám odštěpného závodu Elektromotory Frenštát pod Radhoštěm nelze moc vytknout. Je zde uvedena historie společnosti, potřebný kontakt na firmu, politika závodu, ukázka daných produktů a dokonce i příjezdové mapy jak se k závodu dostat. Mé doporučení spočívá v tom, že by se tyto stránky mohly oživit. Nebylo by špatné, vložit zde krátká videa přímo z dílen, kde se elektromotory vyrábí. Potenciální zákazník by si tak mohl prohlédnout nejdůležitější části výrobního procesu, ke kterým by se normálně nemohl dostat. Tím, že by konkrétně viděl přesný zrod daného výrobku a věděl by, jak se výrobek vyrábí, by mohlo vést k tomu, že by si zvolil danou společnost.

Desing for manufacture and assembly

Jedná se o metodu zvyšování technologie konstrukce výrobků z hlediska výroby a montáže. Kumulovaný zisk se snižuje o 2 % při zvýšení nákladů na vývoj o 30 % oproti předpokládanému plánu, snižuje se také o 4 % při zvýšení výrobních nákladů o 10 %, snížení o 4 % je také při poklesu výroby o 10 % způsobené problémy s kompatibilitou zařízení, snižuje se také o 15 % při redukci ceny o 10 % kvůli problémům v kvalitě a zisk se snižuje o celých 30 % při opožděném uvedení produktu na trh o 6 měsíců. Metoda se hlavně využívá

v procesu návrhu výrobku, v procesu inovace existujícího produktu nebo při posouzení dodavatelů. Hlavním přínosem je zkrácení času vývoje výrobku až o 50 %, zredukování výrobních nákladů o 30 % a zvýšení kvality o 20 %. [35] Jelikož tato metoda nepatří mezi nejznámější, může být pro společnost Siemens výhodou a umožnit jí tak redukci nákladů, podílet se na zvýšení kvality nebo zkrácení času při vývoji.

5 Závěr

V závěru bude shrnuta náplň této diplomové práce. Tématem byla analýza konkurenceschopnosti společnosti Siemens, s. r. o. Pro zjištění byly v praktické části použity tři metody. První metodou byla PEST analýza, která zmapovala okolí, ve kterém se podnik nachází. Následně byla zvolena nejlepší strategie pro společnost Siemens. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, čeho si zákazníci cení a naopak co by chtěli změnit na společnosti Siemens. Z dotazníku dále vyplynuli další konkurenti, na které by se společnost měla zaměřit. Prostřednictvím SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Z výzkumu vyplynulo, že zákazníci jsou velice spokojení se službami společnosti. Jediný faktor, který respondenti zmiňovali, byla cena. Ta se jim zdá příliš vysoká. Vyšší cena ale kompenzuje dobré jméno společnosti a špičkovou kvalitu vyráběných elektromotorů. O kvalitě svědčí i to, že závod ve Frenštátě pod Radhoštěm se loni umístil na prvním místě z 26 závodů vyrábějících elektromotory společnosti Siemens.

Veškerá doporučení, která zde byla společnosti navržena, by jí mohla dopomoci ještě k lepšímu fungování než má doposud. Poskytování jazykových kurzů nepatří mezi nákladná opatření, ale naopak by firmě mohlo pomoci k získání ještě kvalifikovanějších pracovníků, kteří jsou klíčoví pro chod dané společnosti. O vylepšení v podobě soutěže, si autorka práce myslím, že vynaložené náklady na víkendový pobyt v hodnotě 25 160 Kč nejsou pro společnost extrémně vysoké, a proto by se mohlo jednat o výhodnou nabídku jak nalákat nové odběratele. Nově navrhované certifikáty jsou pro společnost určitě velkou příležitostí jak upevnit svou dobrou pověst a kvalitu výrobků. Z daných třech návrhů se společnosti nejvíce zamlouvalo získání certifikace systému managementu hospodaření s energiemi EN 16001 (ISO 50001). Vzhledem k tomu, že o veškerém zavádění certifikací rozhoduje mateřská společnost v Norimberku, musel by odštěpný závod ve Frenštátě poslat návrh o zavedení této normy přímo tam. Centrála by poté zvážila, zde je výhodné tuto certifikaci pořizovat. Při rozhodnutí o zavedení dané normy do všech svých poboček, bylo doporučeno kontaktovat známé mezinárodní Sdružení pro certifikaci systémů jakosti CQS. Společnost by se poté konkrétně dozvěděla výši nákladů vynaložených za danou certifikaci.

U návrhu snížení ceny daných elektromotorů to není jen tak jednoduché. Cenu ovlivňuje mnoho faktorů, kdy nejdůležitější je materiál pro výrobu. U určitých součástí má společnost

pouze jednoho dodavatele, který si uvědomuje svou dominanci na celosvětovém trhu, a proto si může diktovat ceny příslušného materiálu. Společnost se snaží hledat další dodavatele, ale pro tuto specifickou výrobu jich ve světě moc není. Proto se i nadále bude cena výrobků na daném trhu pohybovat na 100 %. Otázkou snížení nákladů se zabývá každý podnik. Jinak to není ani u společnosti Siemens. Firma využívá mnoho osvědčených metod, které ke snížení směřují. Autorka se proto nesnažila navrhnout další, protože 16 uvedených metod se musí nejdříve pořádně rozběhnout a osvědčit. V takto velkém podniku jako je společnost Siemens se musí vše řádně dodržovat a nějaký čas potrvá, než daná metoda ukáže potřebné výsledky. Získané informace od vrcholového vedení potvrdilo, že v nejbližší době neplánují zavádět nové metody. Rozhodování také není v jejich kompetenci, protože vše musí schválit centrála v Německu. Konkrétní závody pak mohou jen přizpůsobovat metody daným podmínkám.

Zlepšení internetových stránek by pro firmu mohlo být zajímavé z toho důvodu, že umístěná videa by mohla přilákat další potenciální zákazníky. Při provedeném průzkumu v daném závodě bylo zjištěno, že by se toto zlepšení zamlouvalo i dělníkům, protože by se v těchto krátkých videích objevili. Zamítnutým návrhem byl nápad přesunutí výroby do levnějších lokalit, kterou je například Rumunsko. Nacházejí se zde určité daňové úlevy, přijatelnější ceny vstupů a pracovní síly. Pro společnost by ale tento krok znamenal vysoké pořizovací náklady, hlavně na výstavbu nové haly.

Autorka práce společnosti doporučuje, aby si i nadále udržela své vyhlášené jméno, vynikající kvalitu výrobků a poskytovaných služeb. Do budoucna by neměla podceňovat rostoucí tlak její konkurence a neustále ji monitorovat a snažit se být ve všech směrech lepší.

Seznam použité literatury

Monografická publikace

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2008. 151 s., ISBN 978-80-214-3758-6.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] DEDUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] HUČKA, Miroslav a LUDVÍK Ladislav a MACUROVÁ Pavla a MIKOLÁŠ Zdeněk. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics. 2005. ISBN 80-902713-5-9.
- [5] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: Souměření a soupeření*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978 80-7259-051-3.
- [6] JOHNSON, Gerry a SCHOLLES Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck. 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva a NOVÝ Ivan. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
- [9] KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-657-8.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [11] KOTLER, Philip a WONG Veronika a SAUNDERS John a ARMSTRONG Gary. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

- [12] KOZEL, Roman a MYNÁŘOVÁ Lenka a SVOBODOVÁ Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [13] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [14] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [15] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [16] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [18] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

Elektronické zdroje

- [19] Aktuálně. cz. *Plán: dvě sazby DPH, zůstanou, zmražení důchodů ne*. [online] c2012, [cit 2012-02-04] Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/politika/clanek.phtml?id=737560>
- [20] CQS. *ISO 3834, ISO 5001, BSCI*. [online] c2012, [cit 2012-06-04] Dostupné z: <http://www.cqs.cz/>
- [21] Český statistický úřad. *Nejnovější ekonomické údaje*. [online] c2012, [cit 2012-13-03] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
- [22] Český statistický úřad. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2011*. [online] c2012, [cit 2012-13-03] Dostupné z: <http://www.ostrava.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajp/801011-11-xt>

- [23] Hotel Troyer. *Ubytování, wellness*. [online] c2010, [cit 2012-02-04] Dostupné z: <http://www.troyer.cz/hotel-troyer.aspx>
- [24] ISO normy. *ISO 3834, ISO 50001, ostatní normy*. [online] c2012, [cit 2012-23-03] Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=54
- [25] Kde se vzala a k čemu je Pest analýza: *Pest a její variace* [online] c2010, [cit 2012-7-01] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [26] Lion centrum kurzů a vzdělání. *Vikendové kurzy*. [online] c2011, [cit 2012-21-03] Dostupné z: <http://www.lioncentrum.cz/vikendove-kurzy/>
- [27] Marketingová situační analýza a predikce vývoje: *Analýza prostředí firmy* [online] c2009, [cit 2012-7-02] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj>
- [28] Metody kvantitativního výzkumu: *Dotazníkové šetření* [online] c2012, [cit 2012-7-01] Dostupné z: <http://www.augur-consulting.cz/metody/kvantitativni-vyzkum.html#reprezentativni-dotaznikove-reseni>
- [29] Ministerstvo financí České republiky. *Průzkum makroekonomických prognóz*. [online] c2005, [cit 2012-13-03] Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e_pruzkumy_makro_prognoz_66000.html
- [30] Společnost ABB Česká republika. *Motory a generátory*. [online] c2012, [cit 2012-02-04] Dostupné z: <http://www.abb.cz/product/us/9AAC133417.aspx>
- [31] Siemens Česká republika: *Profil společnosti* [online] c2010, [cit 2012-13-02] Dostupné z: <http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/about/profile/Main/index.jet>
- [32] Siemens Česká republika: *Siemens je součástí průmyslu už 120 let* [online] c2011, [cit 2012-13-02] Dostupné z: http://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/120_let/Pages/soucast_ceskeh_o_prumyslu.aspx

[33] Siemens Česká republika. *Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát*. [online] c2011, [cit 2012-14-02] Dostupné z: http://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/industry/OZ_Frenstat/Pages.aspx

Firemní zdroje

[34] *Cenová úroveň na trhu v ČR*. Interní dokumentace společnosti Siemens, s. r. o.

[35] *Desing for manufacture and assembly 2008*. Interní dokumentace společnosti Siemens, s. r. o.

[36] *Do kterých zemí dodáváme*. Interní dokumentace společnosti Siemens, s. r. o.

[37] *Politika jakosti*. Interní dokumentace společnosti Siemens, s. r. o.

[38] *Siemens, s. r. o., odštěpný závod Elektromotory Frenštát*. Interní dokumentace společnosti Siemens, s. r. o.

[39] *Výkaz zisků a ztrát*. Výroční zpráva společnosti Siemens, s. r. o. pro rok 2010

Seznam zkratek

BS	British Standard
CQS	Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
ČNB	česká národní banka
ČR	česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EN	evropská norma
EU	evropská unie
EUR	euro
HDP	hrubý domácí produkt
ISO	international Standard Organisation
Kč	korun
ks	kusů
kW	kilowat
mil.	milion
mld.	miliard
např.	například
obr.	obrázek
OHSAS	norma pro posouzení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci
PEST	analýza politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-demografických a technologicky - technických faktorů
resp.	respektive
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí, ohrožení
tj.	to je
tzv.	tak zvaně
VaV	věda a výzkum

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....
Bc. Hana Vilímková

Seznam příloh

Příloha 1	Certifikáty společnosti Siemens, s.r.o.
Příloha 2	Ukázka výrobků odštěpného závodu Frenštát pod Radhoštěm
Příloha 3	Dotazník
Příloha 4	Schéma postupu provádění certifikace v rámci CQS